DEEP WORK

DEEP WORK

CONCENTRAREA CA SUPERPUTERE ÎNTR-O LUME A PERTURBĂRILOR

Traducere din engleză de **Mihaela Sofonea**

PUBLICA

CAL NEWPORT

Titlul original al acestei cărţi este *Deep Work*: *Rules for Focused Succes* in a *Distracted World* de Cal Newport.

Copyright © 22016 by Cal Newport

This edition is published by arrangements with Grand central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

© Publica, 2018, pentru ediţia în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CEP a Bibliotecii Naţionale a României
NEWPORT, CAL

Deep Work: concentrarea ca superputere într-o lume a perturbărilor / Cal Newport; trad. din engleză de Mihaela Sofonea.

— Bucureşti: Publica, 2018

ISBN 978 – 606 – 722 – 325 – 5
I. Sofonea, Mihaela (trad.)
159 – 9
editori: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir director executiv: Bogdan Ungureanu design: Alexe Popescu redactor: Silvia Dumitrache corectori: Rodica Creţu, Cătălina Călinescu cită: Răzvan Nasea

Cuprins

Introducere 7
PARTEA ÎNTÂI Ideea
Capitolul L Munca profundă este valoroasă 27
Capitolul 2. Munca profundă este rară 55
Capitolul 3. Munca profundă este semnificativă 77
PARTEA A DOUA Regulile
Regulai. Munciţi profund 99
Regula 2. Exersaţi plictiseala 159
Regula 3. Renunţaţi la social media 185
Regula 4. Eliminaţi superficialitatea 219
Concluzie 259
Note 267

Introducere în cantonul elveţian St. Gallen, lângă ţărmurile nordice ale lacului Zürich, se află un sat numit Bollingen. În 1922, psihiatrul Carl Jung a ales acest loc pentru a începe să-şi construiască un refugiu. A început cu o casă simplă, de piatră, cu două caturi, pe care a numit-o Tumul. După ce s-a întors dintr-o călătorie din India, unde a remarcat obiceiul de a adăuga în locuinţe încăperi destinate meditaţiei, a mărit complexul, incluzând un birou personal.

„În camera mea de meditaţie sunt singur” 1, spunea Jung, referindu-se la acel spaţiu. „Păstrez cheia asupra mea tot timpul; nimeni altcineva nu are acces acolo decât cu permisiunea mea”.

În cartea sa *Daily Rituals*, jurnalistul Mason Currey a examinat diverse surse despre Jung pentru a recrea obiceiurile de lucru ale psihiatrului pe când locuia în Turn. Jung se trezea la ora 7 dimineaţa, menţionează Currey, şi,

după un mic dejun copios, petrecea două ore scriind netulburat în biroul său. După-amiezile erau deseori dedicate meditaţiei sau plimbărilor lungi prin regiunea rurală din împrejurimi. Nu exista electricitate la Turn, astfel că, odată cu lăsarea nopţii, lumina era asigurată de lămpi cu petrol lampant şi de şemineu. Jung se ducea la culcare la ora 22. „Sentimentul de odihnă şi revigorare pe care l-am simţit în acest turn a fost intens încă de la început”, spunea el.

Deşi este tentant să considerăm că Tumul din Bollingen era o casă de vacanţă, dacă îl plasăm în contextul carierei lui Jung, în acest punct este limpede că refugiul de pe malul lacului nu a fost construit ca o sustragere de la muncă. În 1922, când Jung a cumpărat proprietatea, nu-şi putea permite să-şi ia vacanţă. Cu doar un an în urmă, în 1921, publicase *Tipuri psihologice*, *o* carte fundamentală, care sintetiza numeroasele diferenţe care se dezvoltaseră de vreme îndelungată între gândirea lui Jung şi ideile lui Sigmund Freud, care îi fusese cândva prieten şi mentor. Să îl contrazici pe Freud în anii 1920 era o mişcare îndrăzneaţă. Pentru a-şi susţine cartea, Jung trebuia să rămână vigilent şi să scrie o serie de articole şi cărţi inteligente, care să sprijine şi să consolideze *psihologia analitică*, denumirea pe care avea să o capete, în cele din urmă, noua sa şcoală de gândire.

Prelegerile şi activitatea de consiliere îi ocupau timpul lui Jung la Zürich – lucru neîndoielnic. Însă nu era mulţumit de faptul că era ocupat. Voia să schimbe felul în care era înţeles subconştientul, iar acest ţel necesita o reflecţie mai profundă şi mai temeinică decât îi putea permite stilul de viaţă haotic de la oraş. Jung s-a retras la Bollingen, nu pentru a scăpa de viaţa sa profesională, ci pentru a o îmbogăţi.

Carl Jung avea să devină unul dintre cei mai influenţi gânditori ai secolului XX. Există, desigur, numeroase temeiuri pentru succesul pe care l-a dobândit în cele din urmă. Însă în această carte sunt interesat de accentul pe

care l-a pus constant pe următoarea abilitate, care a jucat aproape sigur un rol-cheie în realizările sale:

Munca profundă – activităţile profesionale îndeplinite într-o stare de concentrare lipsită de perturbări, care îţi împing capacităţile cognitive până la limită. Aceste eforturi creează o nouă valoare, îţi îmbunătăţesc abilitatea şi sunt greu de reprodus.

Munca profundă este necesară pentru a stoarce ultima picătură de valoare din capacitatea voastră intelectuală actuală. Ştim, după decenii de cercetări din psihologie şi neuroştiinţă, că, pentru a ne îmbunătăţi abilităţile, este totodată nevoie de starea de efort mental care însoţeşte munca profundă. Cu alte cuvinte, munca profundă era întocmai genul de efort necesar pentru a te remarca într-un domeniu exigent din punct de vedere intelectual, precum psihiatria academică de la începutul secolului XX.

Termenul „munca profundă” îmi aparţine şi nu este o sintagmă pe care să o fi folosit Carl Jung, dar acţiunile sale din această perioadă sunt cele ale cuiva care înţelegea acest concept fundamental.

Jung şi-a construit un turn din piatră în pădure pentru a stimula munca profundă în viaţa sa profesională – sarcină care necesită timp, energie şi bani. Totodată, l-a îndepărtat de preocupări mai concrete. După cum scrie Mason Currey, călătoriile regulate ale lui Jung la Bollingen au redus timpul alocat activităţii clinice: „În ciuda faptului că avea mulţi pacienţi care se bazau pe el, Jung nu se sfia să-şi ia liber”.2 Munca profundă, deşi greu de transformat în prioritate, era crucială pentru ţelul său de a schimba lumea.

Într-adevăr, dacă studiem vieţile altor figuri influente din istoria îndepărtată şi recentă, vom descoperi că angajarea într-o muncă profundă este o temă comună. Eseistul din secolul al XVI-lea Michel de Montaigne, de exemplu, l-a prefigurat pe Jung? lucrând într-o bibliotecă personală, pe care o construise în tumul sudic ce străjuia

zidurile de piatră ale castelului său francez, în vreme ce Mark Twain a scris în mare parte *Aventurile lui Tom Sawyer* într-un şopron de pe proprietatea Quarry Farm din New York, unde îşi petrecea vara. Biroul lui Twain era atât de izolat de locuinţa principală, încât familia sa sufla într-un corn pentru a-l anunţa că era ora mesei.

Făcând un salt în istorie, gândiţi-vă la scenaristul şi regizorul Woody Allen. În perioada de 44 ani dintre 1969 şi 2013, Woody Allen a scris şi a regizat tot atâtea filme, care au primit 23 de nominalizări la premiile Oscar – o rată neverosimilă de productivitate artistică. În tot acest interval, Allen nu a deţinut niciodată un computer, realizându-şi toate scrierile fără a fi distras de vreo sursă electronică, pe o Olympia SM3, o maşină de scris nemţească. Allen împărtăşeşte repulsia faţă de computere cu Peter Higgs, un fizician teoretic, care îşi desfăşoară munca într-o izolare atât de deplină, încât jurnaliştii nu l-au putut găsi după ce s-a anunţat că i se acordase premiul Nobel. J.K. Rowling, pe de altă parte, *foloseşte* un computer, însă se ştie că a fost cu desăvârşire absentă de pe social media pe durata scrierii romanelor despre Harry Potter – chiar dacă această perioadă a coincis cu dezvoltarea tehnologiei şi a creşterii popularităţii acesteia în rândurile celebrităţilor. În cele din urmă, personalul lui Rowling a creat un cont Twitter în numele scriitoarei, în toamna anului 2009, în timp ce aceasta lucra la *Moarte subită*, şi, un an şi jumătate, singurul ei mesaj a fost: „Eu sunt cea care vă scrie, dar mă tem că nu veţi primi veşti de la mine prea des, dat fiind că stiloul şi hârtia simt cele care au întâietate momentan”.

Desigur, munca profundă nu se limitează la figurile istorice sau la cei care au repulsie faţă de tehnologie. CEO-ul Microsoft, Bill Gates, este bine-cunoscut pentru „Săptămânile de gândire” pe care le desfăşura de două ori pe an, timp în care se izola (deseori într-o căsuţă pe marginea lacului), nefăcând altceva decât să citească şi să cugete la lucruri importante. În 1995, în timpul unei astfel

de săptămâni de gândire, Gates a scris celebrul memorandum „Internet Tidal Wave”, care atrăgea atenţia Microsoft asupra unei companii recent înfiinţate, numite Netscape Communications. Şi, în mod ironic, Neal Stephenson, aclamatul autor cyberpunk care a contribuit la formarea concepţiei populare asupra epocii internetului, este aproape imposibil de contactat pe cale electronică – pe site-ul său nu apare nicio adresă de e-mail şi conţine un eseu despre motivele pentru care nu se pricepe, cu bună ştiinţă, la utilizarea social media. Iată cum explica undeva această absenţă: „Dacă îmi organizez viaţa în aşa fel încât să obţin perioade îndelungate, consecutive şi neîntrerupte, pot scrie romane. [în schimb, dacă sunt întrerupt des], cu ce mă aleg? în locul unui roman care va rămâne în urmă vreme îndelungată… voi avea o serie de e-mailuri pe care le-am trimis unor persoane”.4

Este important de subliniat omniprezenţa muncii profunde în rândul oamenilor influenţi, pentru că aceasta se află în opoziţie flagrantă cu comportamentul majorităţii profesioniştilor moderni din domeniul cunoaşterii – grup care uită cu repeziciune valoarea aprofundării.

Motivul pentru care profesioniştii din domeniul cunoaşterii pierd deprinderea muncii profunde este clar delimitat: instrumentele în reţea. Acestea constituie o categorie amplă, care include serviciile de comunicare, precum e-mailul şi SMS-ul, reţelele de social media, cum ar fi Twitter şi Facebook, şi amestecul atrăgător de site-uri de informaţie şi divertisment, de

* „Valul uriaş al internetului”, în care Gates vorbeşte despre importanţa pe care o va internetul în viitorul apropiat, comparând-o cu apariţia PC-ului IBM în 1981 (n.t.).

tipul Buzz Feed şi Reddit. Popularitatea acestor instrumente, puse laolaltă, în combinaţie cu accesul ubicuu, facilitat de telefoanele inteligente şi computerele de birou conectate la reţea, au fragmentat atenţia majorităţii profesioniştilor din domeniul cunoaşterii,

atomizând-o. Un studiu McKinsevă din 2012 a constatat că, în medie, profesioniştii din domeniul cunoaşterii dedică acum peste 60% din săptămâna de lucru comunicării electronice şi căutărilor pe internet, folosind aproape 30% din acest timp pentru a citi şi a răspunde la e-mailuri.

Această stare de atenţie fragmentată nu poate facilita munca profundă, care necesită perioade îndelungate de gândire neîntreruptă. Însă, în acelaşi timp, profesioniştii moderni din domeniul cunoaşterii nu pierd vremea. De fapt, aceştia raportează că sunt la fel de ocupaţi ca întotdeauna. Prin ce se explică discrepanţa? Multe pot fi explicate printr-un alt tip de efort, care este complementar ideii de muncă profundă:

Munca superficială – sarcini care nu solicită intelectul, în stil logistic, îndeplinite deseori în timp ce eşti distras (a). Aceste eforturi tind să nu aducă multă valoare nouă în lume şi simt *y* uşor de reprodus.

Cu alte cuvinte, într-o epocă a instrumentelor în reţea, profesioniştii din domeniul cunoaşterii înlocuiesc tot mai mult munca profundă cu alternativa superficială – trimiţând şi primind constant e-mailuri ca nişte routere umane în reţea, cu pauze frecvente, cauzate de valuri rapide de elemente perturbatoare. Eforturile mai ample, care ar putea profita de pe urma gândirii profunde, precum conceperea unei noi strategii de afaceri sau redactarea unei candidaturi importante la un grant, sunt fragmentate în segmente disparate, care oferă o calitate ce lasă de dorit.

De parcă situaţia nu ar fi fost oricum destul de rea în ceea ce priveşte noţiunea de profunzime, există din ce în ce mai multe dovezi că această trecere la superficialitate nu este o alegere care poate fi anulată cu uşurinţă. Petrecând suficient timp într-o stare de superficialitate frenetică, vă reduceţi *permanent* capacitatea de a îndeplini o muncă profundă. „Se pare că netul îmi fărâmiţează capacitatea de concentrare şi contemplare”, recunoştea jurnalistul Nicholas Carr într-un articol din 2008, deseori

citat, publicat în *Atlantic*. „[Şi] nu simt singurul”. 6 Carr şi-a elaborat argumentul într-o carte, *The Shallows*, care s-a numărat printre finalistele premiului Pulitzer. În mod explicabil, pentru a scrie *The Shallows* Carr a trebuit să se mute într-o cabană şi să se deconecteze/

Ideea că instrumentele în reţea ne împing munca dinspre profunzime spre superficialitate nu este nouă. *The Shallows* nu a fost decât prima dintr-o serie de cărţi recente care examinează efectul internetului asupra minţii şi obiceiurilor noastre de lucru. Printre titlurile care i-au urmat se numără *Hamlet's Blackberty* de William Powers, *The Tyranny* ofe*mail* de John Freeman şi *The Distra*ction *Addiction* de Alex Soojung-Kin Pang – toate fiind de acord, mai mult sau mai puţin, că instrumentele în reţea ne distrag de la munca ce necesită o concentrare neîntreruptă, perimându-ne, totodată, capacitatea de a ne păstra concentrarea.

Având în vedere dovezile existente, nu voi mai insista în această carte să demonstrez această idee. Putem, sper, stipula că instrumentele în reţea au un impact negativ asupra muncii profunde. De asemenea, voi ocoli argumentele grandioase legate de consecinţa acestei schimbări asupra societăţii pe termen lung, dat fiind că astfel de argumente tind să creeze

— Carte apărută şi în limba română cu titlul *Superficialii*, traducere din engleză de Dan Crăciun, Editura Publica, Bucureşti, 2012 (n.r.).

scindări ireconciliabile. În această dezbatere, de o parte îi avem pe tehno-sceptici, precum Jaron Lanier şi John Freeman, care suspectează că multe dintre aceste instrumente, cel puţin în ipostaza lor actuală, dăunează societăţii, iar de cealaltă se află tehno-optimişti precum Clive Thompson, care susţin că acestea schimbă, negreşit, societatea, dar în moduri care ne vor fi de folos. Poate că Google, de exemplu, ne reduce memoria, dar nu mai *avem nevoie* de o memorie bună, căci, în momentul de faţă,

putem căuta tot ce dorim să ştim.

Nu îmi exprim niciun punct de vedere legat de această dezbatere filosofică. În schimb, interesul meu în această chestiune se îndreaptă spre o teză mult mai pragmatică, având un obiectiv individualizat: mutaţia spre superficialitate, suferită de cultura muncii (fie ea bună sau rea din punct de vedere filosofic), scoate la iveală o uriaşă oportunitate economică şi personală pentru puţinii oamenii care recunosc potenţialul implicit în a rezista acestei tendinţe şi a transforma profunzimea într-o prioritate – oportunitate care, cu un prea multă vreme în urmă, a fost exploatată de un tânăr consultant plictisit din Virginia, numit Jason Benn.

Există multe modalităţi de a descoperi că nu eşti valoros în economia noastră. Pentru Jason Benn, lecţia a devenit clară când şi-a dat seama, la scurt timp după ce acceptase o poziţie de consultant financiar, că marea majoritate a responsabilităţilor sale profesionale puteau fi automatizate cu ajutorul unui script Excel „improvizat, dar eficient”. Firma care îl angajase pe Benn redacta rapoarte pentru bănci implicate în afaceri complexe. („Era cam tot atât de interesant pe cât sună”, glumea Benn într-unul din interviurile noastre.) Redactarea raportului necesita ore de manipulare manuală a datelor într-o serie de tabele Excel. Când s-a angajat, Benn avea nevoie de până la şase ore pentru un raport pentru a finaliza această etapă (cei mai eficienţi veterani de la firmă puteau îndeplini această sarcină în care jumătate din timp). Lui Benn nu-i prea convenea situaţia.

„Aşa cum îmi fusese predat, procesul părea greoi şi presupunea numeroase operaţiuni manuale”, îşi aminteşte Benn. Ştia că Excel are o caracteristică numită „macros”, care le permite utilizatorilor să automatizeze sarcinile obişnuite. Benn a citit articole pe tema aceasta şi, în scurt timp, a alcătuit o nouă fişă de lucru. Aceasta conţinea o serie din acele macros, care puteau prelua procesul de şase ore, în care datele erau introduse manual, înlocuindu-

l, practic, cu un clic. Procesul de redactare a raportului, care îi lua, iniţial, o zi întreagă de lucru, putea fi redus acum la mai puţin de o oră.

Benn este un tip inteligent. A absolvit o facultate de elită (Universitatea din Virginia), fiind licenţiat în economie şi, la fel ca mulţi în situaţia sa, avea ambiţii profesionale. Nu a avut nevoie de prea mult timp pentru a realiza că aceste ambiţii aveau fie sabotate atâta vreme cât principala sa abilitate profesională putea fi redată printr-un macro din Excel. Drept urmare, a decis că trebuia să îşi sporească valoarea pentru lume. După o perioadă de cercetare, Benn a ajuns la o concluzie: avea să îşi dea demisia, şi-a anunţat el familia, de pe postul de „foaie umană de calcul”, pentru a deveni programator de computere, însă, aşa cum se întâmplă deseori cu planurile măreţe, era o problemă: Jason Benn habar nu avea cum să scrie coduri.

În calitate de specialist în computere, vă pot confirma o idee vădită: programarea computerelor este dificilă. Majoritatea noilor dezvoltatori dedică patru ani studiului în facultate, pentru a învăţa dedesubturile înainte de a obţine prima slujbă – şi chiar şi atunci competiţia pentru cele mai bune poziţii este acerbă. Jason Benn nu avea atât timp. După epifanía legată de Excel, şi-a dat demisia de la firma de rapoarte financiare şi s-a întors acasă pentru a se pregăti pentru următorul pas. Părinţii săi erau fericiţi că avea un plan, dar nu erau încântaţi de ideea că întoarcerea lui acasă putea fi una pe termen lung. Benn trebuia să deprindă o abilitate dificilă şi trebuia să o facă *rapid*.

În acest punct, Benn s-a confruntat cu aceeaşi problemă care îi împiedică pe numeroşi profesionişti din domeniul cunoaşterii să abordeze traiectorii mai spectaculoase în carieră, învăţarea unui lucru complex, precum programarea calculatoarelor, necesită o concentrare intensă, neîntreruptă, asupra unor concepte dificile – genul de concentrare care l-a mânat pe care Jung în pădurea care împrejmuia lacul Zürich. Cu alte cuvinte,

această sarcină este un act de muncă profundă. Însă majoritatea profesioniştilor din domeniul cunoaşterii, după cum susţineam mai devreme în această introducere, şi-au pierdut abilitatea de a îndeplini o muncă profundă. Benn nu făcea excepţie de la această tendinţă.

„Intram întruna pe internet şi îmi verificam e-mailul; nu mă puteam opri; era ceva compulsiv”, a spus Benn, descriindu-se în perioada de dinainte de a renunţa la slujba de la firma financiară. Pentru a sublinia dificultăţile pe care le avea în ceea ce priveşte profunzimea, Benn mi-a spus despre un proiect pe care i-l dăduse de făcut cândva un supervizor de la firma financiară. „Voiau să scriu un plan de afaceri”, mi-a explicat el. Nu ştia cum să scrie un plan de afaceri, aşa că a decis că avea să găsească şi să citească cinci planuri existente diferite, comparându-le şi punându-le faţă în faţă pentru a înţelege de ce era nevoie. Era o idee bună, dar Benn avea o problemă: „Nu-mi puteam menţine concentrarea”. Au existat zile în perioada aceea, recunoaşte el acum, când petrecea aproape fiecare minut („98% din timpul meu”) navigând pe internet. Proiectul legat de planul de afaceri – o şansă de a se distinge rapid în carieră – a fost abandonat. Până să-şi dea demisia, Benn era cât se poate de conştient de dificultăţile pe care le avea cu munca profundă, astfel că, atunci când s-a dedicat învăţării scrierii codurilor, ştia că trebuia să-şi înveţe simultan mintea să pătrundă în profunzime. Metoda sa a fost drastică, dar eficientă.

„M-am încuiat într-o încăpere fără computer: doar manuale, fişe şi un marker evidenţiator”. Sublinia manualele de programare a computerelor, transfera ideile pe fişe, apoi le exersa cu voce tare. Aceste perioade petrecute fără a fi distras de surse electronice au fost dificile la început, dar Benn nu a lăsat loc pentru nicio altă opţiune: *trebuia* să înveţe materialul şi s-a asigurat că nu exista nimic în încăperea aceea care să îl distragă. Totuşi, în timp, concentrarea i s-a îmbunătăţit, ajungând, în cele din urmă, în punctul în care reuşea să petreacă regulat cel

puţin cinci ore pe zi în camera aceea, concentrându-se, fără a fi distras de ceva, asupra deprinderii noii şi dificilei abilităţi. „Probabil că am citit în jur de optsprezece cărţi despre subiectul acesta până să termin”, îşi aminteşte el.

După două luni petrecute studiind în solitudine, Benn a participat la Dev Bootcamp, celebră pentru dificultatea sa: un curs fulger de 100 de ore pe săptămână în domeniul programării aplicaţiilor web. (în timp ce se documenta cu privire la program, Benn a găsit un student cu doctorat, de la Princeton, care descria Dev drept „cel mai greu lucru pe care l-am făcut vreodată în viaţa mea”.) Datorită pregătirii şi abilităţii sale recent rafinate de a se dedica unei munci profunde, Benn a excelat. „Unii oameni vin nepregătiţi”, spunea el. „Nu se pot concentra. Nu pot învăţa repede”. Doar jumătate din studenţii care au început programul cu Benn l-au absolvit la timp. Benn nu numai că a absolvit, dar a fost primul din clasă. Munca profundă dăduse roade. Benn a găsit rapid o slujbă ca dezvoltator la o companie start-up din domeniul tehnologic, din San Francisco, cu un buget de 25 de milioane de dolari din finanţare cu capital de risc, care îşi alegea singură angajaţii. Când îşi părăsise slujba de consultant financiar, cu doar şase luni mai devreme, Benn câştiga 40.000 de dolari pe an. Noua slujbă de dezvoltator software îi aducea 100.000 de dolari – sumă care poate continua să crească, practic nelimitat, pe piaţa din Silicon Valley, odată cu nivelul abilităţii sale.

Când am vorbit ultima dată cu Benn, prospera în noua sa poziţie. Ca proaspăt devotat al muncii profunde, închiriase un apartament peste drum de birou, ceea ce îi permitea să vină la muncă dimineaţa devreme, înaintea tuturor, şi să muncească netulburat. „În zilele bune, pot ajunge la patru ore de concentrare înainte de prima şedinţă”, mi-a spus el. „Apoi, poate încă trei-patru ore după-amiaza. Şi vreau să spun «concentrare» serioasă: fără e-mail, fără Hacker News [un website popular printre pasionaţii de tehnologie], doar programare”. Pentru cineva care recunoaşte că, la vechea slujbă, îşi petrecea uneori

până la 98% din zi navigând pe internet, transformarea lui ţason Benn este absolut uluitoare.

Povestea lui Jason Benn evidenţiază o lecţie crucială: munca profundă nu este vreo toană nostalgică a scriitorilor şi a filosofilor de la începutul secolului XX-lea. Este o abilitate care are o mare valoare astăzi.

Există două motive pentru această valoare. Primul are de-a face cu învăţarea. Avem o economie a informaţiei care este dependentă de sisteme complexe care se schimbă rapid. Unele dintre limbajele de computer pe care le-a învăţat Benn, de exemplu, nu existau cu zece ani în urmă şi, probabil, vor fi depăşite peste alţi zece ani. În mod similar, cineva care pătrundea în domeniul marketingului în anii 1990 probabil că habar nu avea că astăzi va trebui să stăpânească analitica digitală. Prin urmare, pentru a rămâne valoroşi în economia noastră, trebuie să stăpâniţi arta de a învăţa rapid lucruri complicate. Această sarcină necesită o muncă profundă. Dacă nu vă cultivaţi această abilitate, probabil veţi rămâne în urmă pe măsură ce tehnologia avansează.

Cel de-al doilea motiv pentru care munca profundă e valoroasă este faptul că impactul revoluţiei reţelei digitale are efect dublu. Dacă puteţi crea ceva util, publicul la care poate ajunge acest lucru (de exemplu, angajaţi sau clienţi) este, practic, nelimitat – ceea ce vă sporeşte semnificativ satisfacţia. Pe de altă parte, dacă ceea ce produceţi este mediocru, atunci sunteţi la ananghie, dat fiind că este prea uşor pentru publicul vostru să găsească o alternativă mai bună ordine. Fie că sunteţi programatori, scriitori, comercianţi, consultanţi sau antreprenori, situaţia voastră a devenit similară cu aceea a lui Jung, care încerca să îl depăşească pe Freud, sau a lui Jason Benn, care încerca să se afirme într-un start-up efervescent: pentru a reuşi, trebuie să produceţi cele mai bune lucruri de care sunteţi capabili – sarcină care necesită profunzime.

Necesitatea tot mai mare a muncii profunde este nouă. Într-o economie industrială exista o mică clasă

profesională care beneficia de calificare în muncă, pentru care munca profundă era crucială, dar cei mai mulţi muncitori se puteau descurca foarte bine fără a-şi cultiva vreodată abilitatea de a se concentra netulburaţi. Erau plătiţi pentru a îndeplini sarcini mărunte – şi slujba lor nu avea să se schimbe cine ştie ce în deceniile de-a lungul cărora aveau să o ocupe. Dar, pe măsură ce trecem la o economie a informaţiei, profesioniştii din domeniul cunoaşterii constituie o parte din ce în ce mai mare din populaţie, iar munca profundă devine moneda-cheie – chiar dacă cei mai mulţi nu au conştientizat încă această realitate.

Cu alte cuvinte, munca profundă nu este o abilitate demodată care devine irelevantă. Este o abilitate crucială pentru toţi cei care urmăresc să avanseze într-o economie a informaţiei competitivă la nivel global, care tinde să îi doboare şi să îi elimine pe cei care nu îşi fac treaba. Adevăratele recompense le sunt rezervate nu celor care folosesc cu lejeritate Facebook (o sarcină superficială, reprodusă cu uşurinţă), ci celor care construiesc fără efort sistemele inovatoare distribuite, care fac serviciul să funcţioneze (sarcină în mod clar profundă, greu de reprodus). Munca profundă este atât de importantă, încât am putea-o considera, folosind formularea scriitorului din domeniul afacerilor Etic Barker, „superputerea secolului XXI” 8.

Am văzut că există două ramificaţii ale conceptului – una legată de raritatea muncii profunde, iar cealaltă, de valoarea din ce în ce mai mare a acesteia –, pe care le putem combina în ideea care furnizează fundamentul tuturor lucrurilor ce urmează în această carte:

Ipoteza muncii profunde – abilitatea de a îndeplini o muncă profundă devine din ce în ce mai *rară*, ajungând să fie, simultan, din ce în ce mai *valoroasă* în economia noastră. Drept urmare, puţinii oameni care cultivă această abilitate, pe care apoi o transformă în esenţa vieţii lor profesionale, vor prospera.

Această carte are două ţeluri, urmărite în două părţi. Primul, abordat în Partea întâi, este de a vă convinge că ipoteza muncii profunde este adevărată. Cel de-al doilea, abordat în Partea a doua, este acela de a vă învăţa să profitaţi de această realitate, antrenându-vă mintea şi transformându-vă obiceiurile de lucru prin plasarea muncii profunde în centrul vieţii voastre profesionale. Însă, înainte de a trece detalii, voi zăbovi un moment pentru a vă explica în ce fel am devenit un mare devotat al profunzimii.

Mi-am petrecut ultimul deceniu cultivându-mi abilitatea de a mă concentra asupra lucrurilor grele. Pentru a înţelege originea acestui interes, este de folos să ştiţi că simt specialist în ştiinţa şi teoria calculatoarelor şi că mi-am efectuat pregătirea doctorală în celebrul grup dedicat Teoriei de calcul, de la MIT, un cadru profesional în care abilitatea de a te concentra este considerată o abilitate ocupaţională crucială.

În acest timp am împărţit un birou cu alţi doctoranzi, aflat în apropierea biroului ocupat de câştigătorul bursei MacArthur, numită şi „grantul pentru genii” – un profesor care a fost angajat la MIT înainte de a împlini vârsta legală pentru a consuma băuturi alcoolice. Nu era neobişnuit să îl găsesc pe acest teoretician stând în spaţiul comun, privind ţintă la semnele de pe o tablă albă, înconjurat de im grup de cercetători aflaţi în vizită, care stăteau şi ei jos, holbându-se în tăcere. Situaţia putea dura ore în şir. Mă duceam la prânz; mă întorceam – ei continuau să privească în gol. Este greu să îl contactezi pe profesorul despre care vorbesc. Nu are cont pe Twitter şi, dacă nu te cunoaşte, probabil nu îţi va răspunde la e-mail. Anul trecut a publicat şaisprezece lucrări.

Atmosfera din anii mei de studiu a fost plină de acest gen de concentrare maximă. Deloc surprinzător, am dezvoltat, în curând, un devotament similar faţă de profunzime. Spre amărăciunea prietenilor mei, dar şi a diverşilor editori cu care am colaborat în scrierea cărţilor

mele, nu am avut niciodată un cont Facebook sau Twitter şi nicio altă prezenţă pe social media, în afară de un blog. Nu navighez pe internet şi citesc ştirile în *Washington Post*, pe care îl primesc acasă, sau le ascult la radio. De asemenea, de obicei sunt greu de găsit: pe site-ul meu de autor nu găsiţi o adresă de e-mail personală şi mi-am luat primul telefon inteligent abia în 2012 (când soţia mea, care era însărcinată, mi-a dat un ultimatum – „trebuie să ai un telefon *care funcţionează* înainte să se nască fiul nostru").

Pe de altă parte, devotamentul meu faţă de profunzime m-a recompensat. În cei zece ani care au urmat absolvirii colegiului, am publicat patru cărţi, mi-am luat doctoratul, am scris, în ritm alert, lucrări academice evaluate de colegi din mediul universitar şi am fost angajat ca asistent universitar la Universitatea Georgetown. Am menţinut această producţie voluminoasă lucrând rareori după 5 sau 6 după-amiaza în timpul săptămânii.

Acest program comprimat este posibil deoarece am investit un efort semnificativ pentru a aduce superficialitatea din viaţa mea la un nivel minim, asigurându-mă că profit la maximum de timpul recuperat. Îmi edific zilele centrându-mă asupra unui set atent ales de sarcini profunde, împingând activităţile superficiale pe care nu le pot evita nicicum spre finalul programului şi organizându-le în scurte secvenţe. Se pare că trei-patru ore pe zi, cinci zile pe săptămână, de concentrare atent canalizată pot produce numeroase rezultate valoroase.

Devotamentul meu faţă de profunzime mi-a adus, totodată, beneficii nonprofesionale. În mare măsură, nu mă ating de computer din momentul în care ajung acasă de la muncă, până a doua zi dimineaţă, când începe o nouă zi de lucru (principala excepţie fiind postările pe blog, pe care îmi place să le scriu după ce copiii mei merg la culcare). Această abilitate de a mă deconecta complet, spre deosebire de practica standard de a-ţi verifica rapid de câteva ori e-mailul de serviciu sau de a ceda sondajelor frecvente făcute de site-urile social media, îmi permite să

fiu alături de soţie şi de cei doi fii ai mei şi să citesc un număr surprinzător de cărţi pentru un tată ocupat, cu doi copii. Generic vorbind, lipsa de perturbări din viaţa mea atenuează zumzetul acela de fundal şi agitaţia tipică energiei mintale, care pare să fie din ce în ce mai prezentă în viaţa cotidiană a oamenilor. Nu mă deranjează când mă plictisesc, iar aceasta poate fi o abilitate care aduce satisfacţii surprinzătoare – mai ales într-o seară liniştită de vară în D.C., când stau şi ascult în tihnă, la radio, un meci al echipei Nationals.

Această carte este cel mai bine descrisă drept o încercare de a formaliza şi explica atracţia mea faţă de profunzime, în detrimentul superficialităţii, şi de a detalia tipurile de strategii care m-au ajutat să o concretizez. Am transpus această gândire în cuvinte în parte pentru a vă ajuta să-mi urmaţi sugestiile, reconstruindu-vă viaţa prin centrarea pe munca profundă – însă asta nu este totul. Interesul meu pentru distilarea şi clarificarea acestor gânduri este totodată motivat de dorinţa de a-mi dezvolta în continuare practica. Faptul că am identificat ipoteza muncii profunde m-a ajutat să prosper, dar sunt convins că nu mi-am atins încă potenţialul maxim de producere a valorii. În timp ce vă veţi lupta, triumfând în cele din urmă, cu ideile şi regulile din capitolele care urmează, puteţi fi siguri că şi eu vă calc pe urme, eliminând necruţător superficialitatea şi cultivând cu migală intensitatea profunzimii mele. (Veţi afla cum stau în concluzia acestei cărţi.)

Când Carl Jung a vrut să revoluţioneze domeniul psihiatriei, şi-a construit o casă în pădure. Tumul din Bollingen al lui Jung a devenit un loc în care îşi putea păstra capacitatea de a gândi profund, punându-şi apoi în practică abilitatea pentru a produce o operă de o originalitate atât de uluitoare, încât a schimbat lumea. În paginile care urmează voi încerca să vă conving să îmi fiţi alături în efortul de a ne construi fiecare propriul Turn Bollingen, de a cultiva abilitatea de a produce o adevărată

valoare într-o lume din ce în ce mai tulburată şi de a recunoaşte un adevăr îmbrăţişat de cele mai productive şi mai importante personalităţi ale generaţiilor trecute: o viaţă profundă este o viaţă bună.

Partea

Ideea întâi

1 Munca profundă este valoroasă

Odată cu apropierea zilei alegerilor din 2012, traficul site-ului *New York Times* a crescut simţitor, aşa cum este normal în momente de importanţă naţională. Dar, de data aceasta, ceva era diferit. Un procent disproporţionat de mare de vizitatori – peste 70%, după unii – se îndrepta către un singur punct de pe amplul domeniu. Nu era un reportaj de ştiri de ultimă oră de pe prima pagină şi nu era un comentariu al vreunuia dintre jurnaliştii de la ziar care fuseseră laureaţi ai premiului Pulitzer. În schimb era un blog al unui pasionat de statistici din baseball, care devenise analist electoral, numit Nate Silver.1 La niciun an mai târziu, ESPN şi ABC News2 l-au convins pe Silver să părăsească *Times* (care a încercat să îl păstreze, promiţându-i o echipă de până la doisprezece scriitori) pentru un post important, în care activitatea lui Silver avea să joace un rol în tot, de la sport la vreme, de la emisiunile de ştiri ale canalelor până la destul de improbabil, transmisiunile de la premiile Oscar. Deşi există o dezbatere cu privire la rigoarea metodologică a modelelor adaptate de Silver, sunt puţini cei care neagă faptul că, în 2012, acest expert în date a fost câştigătorul în economia noastră.3

Un alt câştigător este David Heinemeier Hansson*, un programator celebru, care a creat infrastructura de dezvoltare a sitelui Ruby on Rails, ce furnizează actualmente fundamentele câtorva dintre cele mai populare destinaţii de pe internet, printre care Twitter and Hulu. Hansson este partener în influenta firmă de dezvoltare Basecamp (numită 37 signals până în 2014). Acesta nu vorbeşte despre magnitudinea profitului pe care

îl obţine prin intermediul Basecamp sau al celorlalte surse de venit ale sale, dar putem presupune că este considerabil, dat fiind că îşi împarte timpul între Chicago, Malibu şi Marbella, Spania, unde conduce maşini de curse de mare performanţă.

Cel de-al treilea şi ultimul exemplu de câştigător clar în economia noastră este John Doerri, partener general în celebrul fond cu capital de risc din Silicon Valley, Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr a contribuit la finanţarea a numeroase companii-cheie care alimentează actuala revoluţie tehnologică, printre care Twitter, Google, Amazon, Netscape şi Sun Microsystems. Rentabilitatea acestor investiţii a fost astronomică: la data acestei scrieri, valoarea netă a lui Doerr a fost de peste 3 miliarde de dolari.6

De ce o duc atât de bine Silver, Hansson şi Doerr? Există două tipuri de răspunsuri la această întrebare. Primele sunt *micro* ca anvergură şi se concentrează asupra trăsăturilor de personalitate şi asupra tacticilor care au contribuit la impulsionarea evoluţiei acestui trio. Răspunsurile din cea de-a doua categorie sunt mai curând *macro*, prin faptul că se concentrează mai puţin asupra indivizilor şi mai mult asupra tipului de muncă pe care îl reprezintă. Deşi ambele abordări ale acestei întrebări de bază simt importante, răspunsurile macro se vor dovedi a fi cele mai relevante pentru discuţia noastră, căci ilumineză mai bine ceea ce răsplăteşte economia noastră actuală.

Pentru a explora această perspectivă macro, apelăm la doi economişti de la MIT, Erik Brynjolfsson şi Andrew McAfee, care, în influenta lor carte din 2011, *Race Against the Machine*, demonstrează în mod convingător că, printre diversele forţe aflate în joc, cea care ne transformă pieţele de muncă în moduri neaşteptate este cu precădere ascensiunea tehnologiei digitale.

„Ne aflăm la începuturile Marii Restructurări”, explică Brynjolfsson şi McAfee din primele pagini ale

cărţii. „Tehnologiile avansează galopant, dar multe dintre abilităţile şi organizaţiile noastre rămân în urmă”. 7 Pentru mulţi profesionişti, această defazare anunţă veşti rele. Pe măsură ce maşinăriile inteligente se îmbunătăţesc, iar discrepanţa dintre abilităţile maşinii şi ale omului se reduce, angajatorii vor angaja probabil tot mai des „noi maşini” în locul unor „oameni noi”. Iar când lucrurile nu pot fi îndeplinite decât de oameni, îmbunătăţirile din comunicaţii şi tehnologia bazată pe colaborare facilitează munca de la distanţă mai mult ca niciodată, motivând companiile să externalizeze rolurile cheie, oferindu-le starurilor şi făcând ca talentele locale să nu aibă suficiente locuri de muncă.

Totuşi această realitate nu este în totalitate înfiorătoare. După cum subliniază Brynjolfsson şi McAfee, această Mare Restructurare nu *reduce* toate slujbele, ci le *divizează*. Deşi un număr tot mai mare de oameni va pierde în această nouă economie, în clipa în care abilitatea lor va deveni automatizabilă sau externalizată cu uşurinţă, există alţii care nu numai că vor supravieţui, ci vor prospera – devenind mai valoroşi (şi, prin urmare, mai bine recompensaţi) decât înainte. Brynjolfsson şi McAfee nu sunt singurii care propun această traiectorie bimodală a economiei. În 2013, de exemplu, economistul de la George Mason, Tyler Cowen, publica *Average Is Over*, carte care pomeneşte despre această teză a diviziunii digitale. Dar ceea ce face ca analiza lui Brynjolfsson şi McAfee să fie extrem de utilă este faptul că aceştia identifică trei grupuri care se vor situa de partea avantajoasă a acestei sciziuni, culegând o mare parte dintre roadele Epocii Maşinilor Inteligente. Deloc surprinzător, întâmplarea face ca Silver, Hansson şi Doerr să aparţină acestor trei grupuri. Haideţi să vorbim puţin despre fiecare dintre aceste grupuri, pentru a înţelege mai bine de ce sunt subit atât de valoroase.

Profesioniştii cu înalte calificări

Brynjolfsson şi McAfee numesc grupul personificat de

Nate Silver profesioniştii cu „înalte calificări”. Progrese precum robotica şi recunoaşterea vocii automatizează multe poziţii cu calificare scăzută, dar, după cum subliniază aceşti economişti, „alte tehnologii, precum vizualizarea datelor, analitica, comunicaţiile de mare viteză şi prototipizarea rapidă, au mărit contribuţiile gândirii mai abstracte şi centrate pe date, sporind valoarea acestor slujbe” 8. Cu alte cuvinte, cei care deţin abilitatea profetică de a lucra şi de a obţine rezultate valoroase cu ajutorul maşinilor din ce în ce mai complexe vor prospera. Tyler Cowen rezumă această realitate mai direct: „Întrebarea-cheie va fi: vă pricepeţi să lucraţi cu maşinile inteligente sau nu?”.9

Desigur, Nate Silver, cu lejeritatea sa de a însera date în baze mari de date, pentru ca apoi să le transfere în misterioasele sale simulări Monte Carlo, este exemplul perfect al profesionistului cu înaltă calificare. Maşinile inteligente nu sunt un obstacol pentru succesul lui Silver, ci constituie precondiţia acestuia.

Superstarurile

As în domeniul programării, David Heinemeier Hansson furnizează un exemplu al celui de-al doilea grup care va prospera în noua economie, conform previziunii lui Brynjolfsson şi McAfee: „superstarurile”.

Reţelele de date de mare viteză şi instrumentele de colaborare, precum e-mailul şi softurile de întâlniri virtuale, au distrus regionalizarea în numeroase sectoare ale domeniului cunoaşterii. Nu mai are sens, de exemplu, să angajezi un programator cu normă întreagă, să rezervi spaţiu în birou şi să plăteşti beneficii, când poţi, în schimb, să îl plăteşti pe unul dintre cei mai buni programatori din lume, precum Hansson, doar cât e nevoie, pentru a duce la bun sfârşit proiectul aflat în desfăşurare. În acest scenariu, veţi obţine probabil un rezultat mai bun, pentru bani mai puţini, în timp ce Hansson poate servi mai mulţi clienţi pe an, ceea ce este, prin urmare, în avantajul său.

Faptul că s-ar putea ca Hansson să lucreze de la

distanţă, din Marbella, Spania, în vreme ce biroul vostru este în Des Moines, Iowa, nu contează pentru compania pe care o deţineţi, deoarece progresele înregistrate în comunicare şi tehnologia colaborării fac ca procesul să fie aproape ireproşabil. (însă această realitate contează în cazul programatorilor locali mai puţin calificaţi, care locuiesc în Des Moines şi au nevoie de un salariu stabil.) Aceeaşi tendinţă este valabilă pentru numărul tot mai mare de domenii în care tehnologia face ca munca productivă la distanţă să fie posibilă – consultanţă, marketing, scris, design şi aşa mai departe. Odată ce piaţa talentelor devine accesibilă global, cei aflaţi în punctul de vârf al pieţei vor prospera, în vreme ce restul vor suferi.

Într-o lucrare influentă din 1981, economistul Sherwin Rosen a descifrat matematica din spatele acestor pieţe ale „câştigătorilor care iau totul" 10. Una dintre observaţiile sale cheie a fost să modeleze explicit talentul – descris, în mod inofensiv, prin variabila q în formulele sale – drept factor cu o „substituţie imperfectă", pe care Rosen îl explică după cum urmează: „Să auzi o serie de cântăreţi mediocri nu contribuie la o performanţă remarcabilă".11 Cu alte cuvinte, talentul nu este o marfă pe care o poţi cumpăra angro, combinând-o pentru a atinge nivelurile necesare: există un bonus în a fi cel mai bun. Prin urmare, dacă vă aflaţi pe o piaţă pe care consumatorul are acces la toţi performerii şi valoarea q a tuturor este clară, consumatorul îi va alege pe cei mai buni. Chiar dacă avantajul talentului celor mai buni este mic în comparaţie cu următoarea treaptă de pe scara abilităţilor, superstarurile vor câştiga totuşi cea mai mare parte a pieţei.

În anii 1980, când Rosen a studiat acest efect, s-a concentrat asupra unor exemple cum ar fi starurile de cinema sau muzicienii, în cazul cărora existau pieţe clare, precum magazinele de muzică şi cinematografele, în care publicul are acces la diferiţi performeri şi le poate aproxima cu acurateţe talentul înainte de a lua o decizie de

achiziţie. Ascensiunea rapidă a comunicării şi a tehnologiilor colaborării a transformat multe dintre pieţele care înainte erau locale într-un bazar universal similar. Compania mică, cea care caută acum im programator sau un consultant PR, are acces la o piaţă internaţională de talente în acelaşi fel în care magazinul de discuri i-a permis fânului de muzică dintr-un oraş mic să treacă de muzicienii locali, cumpărând albumele celor mai bune formaţii din lume.

Cu alte cuvinte, efectul superstarului are o aplicaţie mai mare astăzi decât ar fi putut prezice Rosen cu 30 de ani în urmă. Un număr din ce în ce mai mare de indivizi din economia noastră concurează acum cu starurile din sectoarele lor.

Patronii

Cel din urmă grup care va prospera în noua noastră economie – grupul exemplificat de John Doerr – îi cuprinde pe aceia care deţin capital pentru a investi în noile tehnologii ce impulsionează Marea Restructurare. După cum am înţeles de la Marx încoace, accesul la capital furnizează avantaje masive. Însă este, totodată, adevărat că anumite perioade oferă mai multe avantaje decât altele. După cum subliniază Brynjolfsson şi

McAfee, Europa de după război a fost un exemplu de moment nepotrivit pentru a păstra banii la ciorap, căci combinaţia de inflaţie rapidă şi impozite agresive a ras vechile averi cu o viteză surprinzătoare (ceea ce am putea denumi „Efectul Downton Abbey”).

Spre deosebire de perioada de după război, Marea Restructurare *este* un moment extrem de bun pentru a avea acces la capital. Pentru a înţelege de ce, amintiţi-vă mai întâi că teoria aceea a negocierii, componentă-cheie în gândirea economică standard, susţine că, atunci când banii se fac printr-o combinaţie de investiţii sub formă de capital şi muncă, recompensele primite simt, în mare, proporţionale cu aportul. Dat fiind că tehnologia digitală reduce nevoia de muncă în numeroase domenii, proporţia

recompenselor care le revin celor care deţin maşini inteligente este în creştere. Un investitor care deţine capital de risc poate finanţa în economia de astăzi o companie precum Instagram, care a fost, în cele din urmă, vândută cu un miliard de dolari, având *doar treisprezece angajaţi*. În ce alt moment din istorie a putut fi implicată atât de puţină muncă într-o valoare atât de mare?

Cu un aport atât de mic sub formă de muncă, proporţia bogăţiei care le revine deţinătorilor de maşini – în acest caz, investitorii cu capital de risc – este fără precedent. Nu este de mirare că un investitor cu capital de risc pe care l-am intervievat pentru ultima mea carte a recunoscut, oarecum îngrijorat: „Toată lumea îmi vrea slujba”.

Haideţi să adunăm laolaltă firele desfăşurate până acum: După cercetările mele, gândirea economică actuală susţine că creşterea impactului fără precedent al tehnologiei creează o restructurare masivă a economiei noastre. În această nouă economie, trei grupuri vor avea un avantaj specific: cei care pot lucra bine şi creativ cu maşini inteligente, cei care sunt cei mai buni în ceea ce fac şi cei cu acces la capital.

Ca să fie clar, această Mare Restructurare, identificată de economişti precum Brynjolfsson, McAfee şi Cowen, nu este *singura* tendinţă economică importantă momentan, iar cele trei grupuri menţionate anterior nu sunt *singurele* grupuri care o vor duce bine, dar ceea ce este important pentru argumentul acestei cărţi e faptul că aceste tendinţe, chiar dacă nu sunt unice, *sunt* importante, iar aceste grupuri, chiar dacă nu simt singurele grupuri de acest fel, *vor* prospera. Prin urmare, dacă vă puteţi alătura vreunuia din aceste grupuri, o veţi duce bine. Dacă nu puteţi, e posibil să o duceţi bine în ciuda acestui fapt, însă poziţia voastră este mai precară.

Întrebarea cu care trebuie să vă confruntări acum este una evidentă: cum ajungem să ne alăturăm acestor învingători? Cu riscul de a vă înăbuşi entuziasmul în

creştere, ar trebui să vă mărturisesc mai întâi că nu am niciun secret pentru a strânge rapid capital, devenind următorul John Doerr. (Dacă aş avea astfel de secrete, nu le-aş împărtăşi într-o carte.) însă celelalte două grupuri câştigătoare sunt accesibile. Cum să le accesăm reprezintă obiectivul pe care îl abordăm în continuare.

Cum să deveniţi câştigători în noua economie

Tocmai am identificat două grupuri care sunt făcute pentru a prospera şi care susţin că sunt accesibile: cei care pot munci creativ cu maşini inteligente şi cei care sunt staruri în domeniul lor.

Care este secretul pentru a ajunge în aceste sectoare profitabile din cadrul sciziunii digitale din ce în ce mai mari? Susţin că următoarele două abilităţi de bază sunt cruciale.

Două abilităţi de bază pentru a prospera în noua economie:

1. Abilitatea de a stăpâni rapid lucruri grele.

2. Abilitatea de a produce la un nivel de elită, în raport atât cu calitatea, cât şi cu viteza.

Să începem cu prima abilitate. Pentru început, trebuie să ne amintim că suntem răsfăţaţi de experienţa de utilizare intuitivă şi extrem de simplă a numeroase tehnologii orientate spre consumator, precum Twitter şi iPhone. Însă aceste exemple sunt produse de consum, nu instrumente serioase: majoritatea maşinilor inteligente care propulsează Marea Restructurare simt considerabil mai complexe şi mult mai greu de înţeles şi stăpânit.

Să ne gândim la Nate Silver, exemplul pe care l-am folosit mai devreme când vorbeam despre persoane care prosperă pentru că lucrează bine cu tehnologia complicată. Dacă aprofundăm metodologia acestuia12, descoperim că generarea unor prognoze electorale bazate pe date nu este la fel de uşoară precum tastarea întrebării „Cine va câştiga mai multe voturi?" în bara de căutare.

Silver are o bază de date cu rezultatele sondajelor de opinie (mii de sondaje efectuate de peste 250 de agenţi

electorali), pe care le introduce în Stata, un popular sistem de analize statistice, produs de o companie numită Statalorp. Instrumentele de acest fel nu sunt uşor de stăpânit. Iată, de exemplu, genul de comandă pe care trebuie să o înţelegi pentru a lucra cu o bază de date modernă, precum cea pe care o foloseşte Silver:

CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude FROM noncapitals;

Bazele de date de acest tip sunt interogate într-un limbaj numit SQL. Se trimit comenzi precum cea ilustrată aici pentru a interacţiona cu informaţiile stocate în acestea. Înţelegerea manipulării acestor baze de date este subtilă. Comanda din exemplu, de pildă, creează o „vizualizare”: un tabel virtual al bazei de date, care reuneşte date din multiple tabele existente şi care poate fi apoi abordat de comenzile SQL ca un tabel standard. Când să creezi vizualizări şi cum să o faci atât de bine simt întrebări dificile, unele dintre multele pe care trebuie să le înţelegi şi să le stăpâneşti pentru a obţine rezultate rezonabile în lumea reală, pornind bazele de date existente.

Rămânând la studiul nostru de caz asupra lui Nate Silver, gândiţi-vă la cealaltă tehnologie pe care se bazează: Stata. Este un instrument puternic şi, cu siguranţă, nu e ceva pe care îl poţi învăţa intuitiv, după ce te-ai jucat niţel cu el. Iată, de exemplu, o descriere a caracteristicilor adăugate celei mai recente versiuni a acestui soft: „Stata 13 adaugă multe caracteristici noi, cum ar fi efectele de tratare, GLM multilevel, forţa şi dimensiunea mostrei, SEM generalizat, prognoză, dimensiunile efectelor, Project Manager, şiruri lungi şi BLOB-uri şi multe altele”. Silver foloseşte acest soft complex – cu SEM-uri generalizate şi BLOB-uri – pentru a construi modele sofisticate cu părţi interconectate: regresii multiple, efectuate în parametri personalizaţi, care sunt apoi indexaţi drept unităţi particulare, folosite în expresii probabilistice, şi aşa mai

departe.

Ideea furnizării acestor detalii este să subliniem că maşinile inteligente simt complicate şi greu de stăpânit[1]. Prin urmare, pentru a face parte din grupul celor care pot lucra bine cu aceste maşini este nevoie să vă cultivaţi abilitatea de a stăpâni lucrurile dificile. Şi, dat fiind că aceste tehnologii se schimbă rapid, procesul de stăpânire a lucrurilor dificile nu se încheie niciodată: trebuie să fiţi capabili să o faceţi rapid, în mod repetat.

Desigur, această abilitate de a învăţa rapid lucruri grele nu este necesară doar pentru a lucra bine cu maşinile inteligente; joacă, totodată, un rol-cheie în încercarea de a deveni superstar cam în orice domeniu – chiar şi pentru cei care nu au mare lucru de-a face cu tehnologia. Pentru a deveni instructor de yoga de talie mondială, de exemplu, este nevoie să stăpâniţi un set din ce în ce mai complex de abilităţi fizice. Pentru a excela într-o anumită ramură a medianei, ca să dăm un alt exemplu, trebuie să fiţi capabili să stăpâniţi rapid ultimele cercetări asupra procedurilor relevante. Ca să rezumăm aceste observaţii mai succint: dacă nu puteţi învăţa, nu puteţi prospera.

Acum, gândiţi-vă la cea de-a doua abilitate de bază de pe lista de mai sus: să produci la nivel de elită. Dacă vreţi să deveniţi superstar, stăpânirea abilităţilor relevante este necesară, dar nu suficientă. Trebuie să transformaţi ulterior acel potenţial latent în rezultate tangibile, pe care oamenii le preţuiesc. Numeroşi dezvoltatori, de exemplu, simt buni programatori, dar David Hansson, superstarul pe care l-am ales drept exemplu mai devreme, şi-a exploatat

1 Realitatea complexă a tehnologiilor pe care companiile reale le exploatează pentru a avansa subliniază absurditatea ideii comune la ora actuală că expunerea la produse simpliste, orientate spre consumator - mai ales la şcoală îi pregăteşte oarecum pe oameni să reuşească într-o economie high-tech. Dându-le elevilor iPad-uri sau permiţându-le să-şi filmeze temele şi să le pună pe YouTubeîi pregăteşte pentru o economie high-tech cam tot atât de mult pe cât îi pregăteşte jocul HotWheelssă devină nişte mecanici auto prosperi (n.a.).

această abilitate, producând Ruby on Rails, proiectul care i-a construit reputaţia. Ruby on Rails l-a făcut pe Hansson să-şi împingă la limită abilităţile curente şi să producă rezultate neîndoielnic valoroase şi concrete.

Această abilitate de a produce li se aplică de asemenea celor care urmăresc să stăpânească maşini inteligente. Nu a fost suficient ca Nate Silver să înveţe cum să manipuleze seturi mari de date şi să efectueze analize statistice; a trebuit să arate apoi că putea folosi această abilitate pentru a obţine informaţii de la aceste maşini de care să îi pese unui public larg. Silver a lucrat cu numeroşi experţi în statistică în perioada în care se ocupa de *Baseball Prospectus*, însă a făcut singur efortul de a adapta aceste abilităţi la noul teritoriu, mai lucrativ, al prognozelor electorale.

Acest fapt ne conduce spre o altă observaţie generală legată de pătrunderea în rândurile învingătorilor în economia noastră: dacă nu produci, nu vei prospera – indiferent de cât de priceput sau de talentat eşti.

După ce am stabilit cele două abilităţi care sunt fundamentale pentru a progresa în noua noastră lume, tulburată de tehnologie, putem acum să punem întrebarea vădită, care se remarcă: în ce mod ne cultivăm aceste abilităţi de bază? Acesta este punctul în care ajungem la teza centrală a cărţii: cele două abilităţi de bază, pe care tocmai le-am descris, depind de abilitatea de a îndeplini o muncă profundă. Dacă nu stăpâniţi această abilitate fundamentală, vă veţi chinui să învăţaţi lucruri grele sau să produceţi la nivel de elită.

Dependenţa acestor abilităţi de munca profundă nu este imediat evidentă; necesită o examinare mai atentă a ştiinţei învăţării, a concentrării şi a productivităţii. Secţiunile care urmează vă oferă această cercetare mai detaliată, făcând ca legătura dintre munca profundă şi succesul economic să devină din ceva neaşteptat o realitate cât se poate de limpede.

Munca profundă vă ajută să învăţaţi rapid lucrurile

grele

„Lăsaţi-vă mintea să devină o lentilă, datorită razelor convergente ale atenţiei; lăsaţi-vă sufletul să se concentreze pe deplin asupra lucrului a cărui predominanţă este stabilită în mintea voastră, absorbind cu totul ideea”. 1

Acest sfat îi aparţine lui Antonin-Dalmace Sertillanges, un călugăr dominican şi profesor de filosofie morală, care, la începutul secolului al XX-lea, a scris un volum subţire, dar influent, numit *The Intellectual Life*. Sertillanges a scris cartea ca ghid de „dezvoltare şi adâncire a minţii” pentru cei chemaţi să-şi câştige traiul în lumea ideilor. Pe parcursul lucrării *The Intellectual Life*, Sertillanges recunoaşte necesitatea stăpânirii unui material complicat şi îl ajută pe cititor să se pregătească pentru această provocare. Din acest motiv, cartea sa se dovedeşte utilă în misiunea noastră de a înţelege mai bine felul în care oamenii stăpânesc rapid abilităţile (cognitive) dificile.

Pentru a înţelege sfatul lui Sertillanges, haideţi să ne întoarcem la citatul de mai sus. În cuvintele acelea, care răsună în numeroase forme în *The Intellectual Life*, Sertillanges susţine că, pentru a progresa în înţelegerea domeniului vostru, trebuie să abordaţi sistematic subiectele relevante, permiţând ca „razele convergente ale atenţiei” să dezvăluie adevărul latent în fiecare. Cu alte cuvinte, ne arată că *a învăţa necesită o concentrare intensă*.

Această idee se dovedeşte a fi înaintea vremurilor sale. Reflectând asupra vieţii minţii în anii 1920, Sertillanges a dezvăluit un fapt legat de stăpânirea unor sarcini dificile cognitiv, pentru a cărui definire lumea academică urma să mai aibă nevoie de încă şapte decenii.

Această sarcină de definire a debutat cu aplomb în anii 1970, când o ramură a psihologiei, numită uneori psihologia performanţei, a început să exploreze sistematic ce îi separă pe experţi (din numeroase domenii diverse) de

restul lumii. La începutul anilor 1990, K. Anders Ericsson, profesor la Universitatea de Stat din Florida, a strâns toate elementele într-un singur răspuns coerent, în concordanţă cu literatura de specialitate din ce în ce mai amplă, căruia i-a dat o denumire expresivă: practica deliberată.15

Ericsson îşi deschide influenta lucrare pe această temă cu un argument puternic: „Negăm că aceste diferenţe [dintre experţi şi adulţii normali] sunt imuabile… în schimb, susţinem că diferenţele dintre experţi şi adulţii normali reflectă o perioadă, ce se întinde de-a lungul întregii vieţi, de efort deliberat, pentru a îmbunătăţi performanţa într-un domeniu specific”.16

Cultura americană, în special, îndrăgeşte povestea copilului-minune („Ştii cât de uşor este pentru mine!?” este replica bine-cunoscută pe care o rosteşte personajul lui Matt Damon în *Good WIU Hunting*, în timp ce rezolvă rapid probleme care le dau bătăi de cap celor mai buni matematicieni din lume). Direcţia de cercetare promovată de Ericsson, care este acum larg acceptată (cu amendamente[2]), destabilizează aceste mituri. Pentru a stăpâni o sarcină dificilă cognitiv este nevoie de această

---

2 După ce Malcolm Gladwell a popularizat ideea practicii deliberate în bestsellerul său din 2008, Outliers. The Story of Succes1, a devenit o modă în cercurile psihologice (grup susceptibil, generic vorbind, de toate lucrurile tipice lui Gladwell) să se caute nod în papură ipotezei practici deliberate. Totuşi, în mare măsură, aceste studii nu au invalidat necesitatea practicii deliberate, încercând, în schimb, să identifice alte componente care jucau şi ele un rol în performanţa experţilor. într-un articol din 2013, intitulat „Why Expert Performance Is Special and Cannot Be Extrapolated from Studies of Performance in the General Population: A Response to Criticisms" şi publicat în revista Intelligence 45/2014, pp. 81-103, Ericsson a contracarat multe dintre aceste studii. în acest articol, autorul susţine, printre alte lucruri, că designul experimental al acestor lucrări critice este deseori deficitar, deoarece presupune că poţi extrapola diferenţa dintre mediocritate şi depăşirea mediocrităţii într-un anumit domeniu, asimilând-o cu diferenţa dintre expert şi non-expert (n.a.).

1 Carte apărută şi în limba română cu titlul Excepţionalii. Povestea succesului, traducere de Cătălin Georgescu, Editura Publica, Bucureşti, 2009 (n.r.).

formă specifică de practică – există puţine excepţii care survin în cazul talentelor înnăscute. (Şi în această privinţă, Sertillanges pare a se fi situat înaintea timpului său, susţinând în *The Intellectual Life*: „Înşişi oamenii de geniu au atins măreţia doar pentru că şi-au răsfrânt întreaga putere asupra ideii cu privire la care hotărâseră să-şi arate capacitatea deplină”.1? Nici Ericsson nu o putea spune mai bine.)

Aceasta ne duce la întrebarea: ce necesită, de fapt, practica deliberată? Componentele sale de bază simt, de obicei, identificate după cum urmează: (1) vă concentraţi puternic atenţia asupra abilităţii specifice pe care încercaţi să o îmbunătăţiţi sau asupra ideii pe care încercaţi să o stăpâniţi; (2) primiţi feedback, astfel încât să vă puteţi corecta abordarea, pentru a vă menţine atenţia exact în punctul în care este cea mai productivă. Prima componentă are o deosebită importanţă pentru discuţia noastră, căci subliniază că practica deliberată nu poate exista laolaltă cu lucrurile care ne distrag şi că necesită o concentrare neîntreruptă. După cum subliniază Ericsson: „Atenţia difuză este aproape antitetică faţă de *atenţia susţinută*, impusă de practica deliberată” 18 (sublinierea îmi aparţine).

În calitate de psihologi, Ericsson şi ceilalţi cercetători din domeniul său nu sunt interesaţi de *motivul* pentru care funcţionează practica deliberată; nu fac decât să o identifice drept comportament eficient. Cu toate acestea, în deceniile care au trecut de la primele lucrări majore ale lui Ericsson despre acest subiect, cercetătorii din neuroştiinţă au explorat mecanismele fizice care impulsionează progresele oamenilor în raport cu sarcinile dificile. După cum arată jurnalistul Daniel Coyle în cartea sa din 2009, *The Talent Code ’19*, aceşti oameni de ştiinţă cred din ce în ce mai mult că răspunsul include mielina – un strat de ţesut adipos care cuprinde neuronii, acţionând ca un material izolant care le permite celulelor să transmită impulsuri mai rapid şi mai eficient. Pentru a

înţelege rolul mielinei în progres, reţineţi că abilităţile, intelectuale sau fizice, se reduc în ultimă instanţă la circuite din creier. Această nouă ştiinţă a performanţei susţine că ne îmbunătăţim o anumită abilitate odată cu dezvoltarea mielinei din jurul neuronilor relevanţi, permiţând circuitului corespunzător să transmită impulsuri electrice cu un efort mai mic şi mai eficace. A fi nemaipomenit la ceva înseamnă să ai un strat solid de mielină.

Înţelegerea acestui fapt este importantă, deoarece furnizează un fundament neurologic al motivului pentru care funcţionează practica deliberată.20 Concentrându-vă intens asupra unei abilităţi specifice, forţaţi circuitul specific relevant să transmită impulsuri electrice, în mod repetat, de unul singur. Această utilizare repetitivă a unui circuit specific determină celulele numite oligodendrocite să înceapă să înfăşoare straturi de mielină în jurul neuronilor din circuite – cimentând în mod eficient abilitatea. Prin urmare, motivul pentru care este important să ne concentrăm intens asupra sarcinii de care ne ocupăm, evitând să ne lăsăm distraşi, este că acesta e singurul mod pentru a izola circuitul neural relevant îndeajuns pentru a declanşa mielinizarea utilă. Prin contrast, dacă încercaţi să deprindeţi o nouă abilitate complexă (să spunem, administrarea unei baze de date SQL) într-o stare de concentrare scăzută (poate că aveţi totodată deschisă pagina de Facebook), transmiteţi impulsuri electrice în prea multe circuite, simultan şi arbitrar, pentru a izola grupul de neuroni pe care doriţi, de fapt, să-i întăriţi.

În secolul care s-a scurs de când Antonin-Dalmace Sertillanges a scris întâia oară despre folosirea minţii ca pe o lentilă, pentru a concentra razele atenţiei, am avansat de la această metaforă elevată la o explicaţie în mod limpede mai puţin poetică, exprimată prin intermediul celulelor oligodendrocite. Dar această secvenţă de gândire despre gândire ne trimite spre o concluzie inevitabilă:

pentru a învăţa lucruri grele rapid, trebuie să vă concentraţi intens, fără a fi distraşi. A învăţa, cu alte cuvinte, este un act de muncă profundă.

Dacă vă simţiţi în largul vostru aprofundând, vă veţi simţi astfel stăpânind sistemele şi abilităţile din ce în ce mai complexe necesare pentru a prospera în economia noastră. În schimb, dacă rămâneţi unii dintre cei mulţi pentru care profunzimea este incomodă, iar distragerea, omniprezentă, nu ar trebui să vă aşteptaţi ca aceste sisteme şi abilităţi să fie la îndemână.

Munca profundă vă ajută să produceţi la un nivel înalt

Adam Grant produce la un nivel de elită.21 Când l-am întâlnit pe Grant în 2013, era cel mai tânăr profesor universitar care devenise titular la Wharton School of Business, la Penn. Un an mai târziu, când am început să scriu acest capitol (şi tocmai începeam să mă gândesc la propriul meu proces de titularizare), titlul i-a fost actualizat: acum este cel mai tânăr *profesor universitar plin* de la Wharton.

Motivul pentru care Grant a avansat atât de rapid în nişa sa academică este simplu: produce. În 2012, Grant a publicat şapte articole – toate în publicaţii majore. Este un ritm absurd de alert pentru domeniul său (în care profesorii universitari tind să lucreze singuri sau în cadrul unor colaborări profesionale de anvergură redusă şi nu au echipe mari de studenţi şi absolvenţi de doctorate pentru a-şi susţine cercetarea). În 2013, numărul a scăzut la cinci. Este în continuare un ritm absurd de ridicat, dar sub standardele sale recente. Cu toate acestea, poate fi scuzat pentru această scădere dat fiind că, în acelaşi an, a publicat o carte intitulată *Give and Take zz*, care populariza unele dintre cercetările sale asupra relaţiilor în afaceri. A spune că această carte a avut succes este un eufemism. A apărut pe coperta *New York Times Magazine*, devenind un imens bestseller.2 Când a fost numit profesor plin în 2014, Grant publicase deja peste 60 de lucrări

recenzate de colegii din domeniu, pe lângă cartea devenită bestseller.

La scurt timp după ce l-am întâlnit, cu gândul la cariera mea academică, nu m-am putut abţine să nu îl întreb despre productivitatea sa. Din fericire pentru mine, mi-a împărtăşit cu plăcere gândurile pe această temă. Se pare că Grant se gândeşte mult la mecanica producţiei la nivel de elită. Mi-a trimis, de exemplu, o serie de slide-uri Power Point de la un atelier la care participase împreună cu alţi profesori universitari din domeniul său. Evenimentul se concentra asupra observaţiilor bazate pe date, legate de cum să produci lucrări academice într-un ritm optim. Slide-urile includeau diagrame detaliate ale timpului alocat pe sezon, un grafic care surprindea dezvoltarea relaţiei cu coautorii şi o listă de lecturi sugerate, cuprinzând peste 20 de titluri. Aceşti profesori de afaceri nu întrupează clişeul profesorului universitar cu capul în nori, pierdut în cărţi, care dă ocazional peste câte o mare idee. Consideră productivitatea drept problemă ştiinţifică care trebuie rezolvată sistematic – ţel pe care Adam Grant pare a-l fi atins.

Deşi productivitatea lui Grant depinde de numeroşi factori, există o anumită idee care pare să fie centrală în metoda sa: comasarea muncii intelectuale dificile, dar importante, în secvenţe lungi, neîntrerupte. Grant efectuează această comasare la niveluri multiple. Pe parcursul anului, îşi programează cursurile în semestrul de toamnă, timp în care îşi poate [3] îndrepta întreaga atenţie spre cursuri de calitate, punându-se la dispoziţia studenţilor săi. (Această metodă pare să funcţioneze, căci Grant este, actualmente, cel mai bine cotat profesor de la Wharton şi câştigătorul unor multiple premii acordate pentru predare.) Comasându-şi cursurile toamna, primăvara şi vara, îşi poate apoi îndrepta atenţia în întregime asupra cercetării, apucându-se de treabă cu mai

3 Carte apărută şi în limba română cu titlul A da şi a lua, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, 2013 (n.r.).

puţine lucruri care să îl distragă.

Totodată, Grant îşi segmentează atenţia în raport cu o scară temporală mai mică. În cadrul unui semestru dedicat cercetării, alternează între perioade în care uşa sa este deschisă studenţilor şi colegilor şi perioade în care se izolează pentru a se concentra pe deplin şi fără a fi tulburat asupra unei singure sarcini de cercetare.

(în general, segmentează scrierea unei lucrări academice în trei sarcini distincte: analizarea datelor, redactarea unei ciorne complete şi editarea acesteia într-o versiune publicabilă.) în aceste perioade, care pot dura până la trei sau patru zile, deseori îşi setează un mesaj automat pe e-mail, care spune că nu e la birou, astfel încât cei care îl contactează să ştie să nu aştepte răspuns. „Uneori, colegii mei sunt confuzi”, mi-a spus el. „Spun: «Nu eşti plecat de la birou, te văd în birou chiar acum!»” Dar pentru Grant este important să impună o izolare completă până când îşi îndeplineşte sarcina de care se ocupă atunci.

Presupunerea mea e că Adam Grant nu lucrează cu mult mai multe ore decât profesorul obişnuit de la o instituţie de cercetare de elită (în general, acest grup are înclinaţie spre munca în exces), însă reuşeşte să producă mai mult decât oricine din domeniul său. Susţin că abordarea sa constând în comasare contribuie la explicarea acestui paradox. Mai exact, segmentându-şi munca în secvenţe intense şi neîntrerupte, profită de următoarea lege a productivităţii:

Munca de înaltă calitate produsă =

(Timp petrecut) x (Intensitatea concentrării)

Dacă credeţi în această formulă, atunci obiceiurile lui Grant au logică: exploatându-şi intensitatea la maximum când lucrează, ajunge să obţină rezultate maxime într-o imitate de timp petrecută muncind.

Nu este prima oară când am întâlnit această concepţie clişeizată a productivităţii. Mi-a atras atenţia întâia oară cu mulţi ani în urmă, când mă documentam

pentru a doua carte pe care am scris-o, *How to Become a Straight-A Student.24* în timpul acelui proces de cercetare, am intervievat în jur de 50 de studenţi cu note foarte mari, de la unele dintre cele mai competitive facultăţi din ţară. Lucrul pe care l-am observat în aceste interviuri este că cei mai buni studenţi învăţau deseori mai

9 9

puţin decât colegii lor, a căror medie generală îi situa imediat după ei. Una dintre explicaţiile acestui fenomen s-a dovedit a fi formula detaliată mai sus: cei mai buni studenţi înţelegeau rolul pe care îl joacă intensitatea în productivitate şi, prin urmare, se străduiau să-şi maximizeze concentrarea – reducând radical timpul necesar pregătirii pentru teste sau pentru scrierea lucrărilor, fără a-şi diminua calitatea rezultatelor.

Exemplul lui Adam Grant sugerează că această formulă a intensităţii se aplică dincolo de media generală a studenţilor, fiind relevantă şi pentru alte sarcini solicitante cognitiv. Dar de ce oare? O explicaţie interesantă ne oferă Sophie Leroy, profesoară de afaceri la Universitatea din Minnesota.

Într-o lucrare din 2009, cu titlul contrariant „Why Is It So Hard to Do My Work?”, Leroy aducea în discuţie un efect pe care îl numea *reziduu de atenţie.25* în introducerea acestei lucrări, observa că alţi cercetători au studiat efectul provocat de multitasking – încercarea de a îndeplini sarcini multiple simultan – asupra performanţei, dar că, în biroul modern în care se desfăşoară munca în domeniul cunoaşterii, după ce ajungi la un nivel suficient de avansat, este mai obişnuit să întâlneşti oameni care lucrează la proiecte multiple secvenţial:

„Să mergi de la o şedinţă la alta, să începi să lucrezi la un proiect şi în curând să trebuiască să treci la altul face, piu şi simplu, parte din viaţa în organizaţii”, explică Leroy.

Problema pe care o identifică cercetarea în cazul acestei strategii de lucru este că, atunci când treci de la

Sarcina A la Sarcina B, atenţia nu te urmează imediat – un *reziduu* de atenţie rămâne pe loc, gândindu-se la sarcina iniţială. Acest reziduu devine substanţial mai ales dacă munca la Sarcina A nu a fost delimitată şi a avut o intensitate scăzută înainte de a face trecerea, dar, chiar dacă terminaţi Sarcina A înainte de a merge mai departe, atenţia vă rămâne divizată o vreme.

Leroy a studiat efectul acestui reziduu de atenţie asupra performanţei, schimbând sarcinile forţat în laborator. Într-un astfel de experiment, de exemplu, şi-a rugat subiecţii să înceapă să lucreze la un set de rebusuri. Într-una din încercări, îi întrerupea şi le spunea că trebuiau să treacă la o nouă sarcină provocatoare, în acest caz citirea unor CV-uri şi luarea unor decizii ipotetice de angajare. În alte variante ale experimentului, îşi lăsa subiecţii să termine rebusurile înainte de a le da următoarea sarcină. Între dezlegarea rebusurilor şi angajare, recurgea la un joc bazat pe decizii lexicale rapide pentru a măsura reziduul rămas din prima sarcină[4]. Rezultatele din acest experiment şi altele similare realizate de Leroy erau clare: „Oamenii care resimt un reziduu de atenţie după ce trec de la o sarcină la alta vor da probabil dovadă de o performanţă slabă la următoarea sarcină” şi cu cât reziduul este mai intens, cu atât mai slabă va fi performanţa.

Conceptul de reziduu de atenţie ajută la explicarea motivului pentru care formula intensităţii este validă şi, prin urmare, contribuie la lămurirea productivităţii lui Grant. Ocupându-se de o singură sarcină dificilă, vreme îndelungată, fără a trece la altceva, Grant minimizează

---

4 în jocurile de decizie lexicală, pe un ecran apar flash-uri cu şiruri de litere; unele formează cuvinte reale, altele nu. Jucătorul trebuie să decidă cât mai repede posibil dacă vede un cuvânt real sau nu, apăsând o tastă pentru „real" şi alta pentru „fals". Aceste teste vă permit să estimaţi în ce măsură sunt „activate" anumite cuvinte-cheieîn mintea jucătorului, căci un grad mai mare de activare determină jucătorul să apese tasta pentru „cuvântul real" mai des când vede cuvântul apărând pe ecran (n.a.).

impactul negativ al reziduului de atenţie provenit din celelalte îndatoriri, permiţându-i să maximizeze performanţa sarcinii respective. Cu alte cuvinte, când munceşte la o lucrare, zile în şir, în solitudine, nivelul de eficienţă al lui Grant este mai ridicat decât cel al profesorului obişnuit, care urmează o strategie supusă perturbărilor, în care munca este întreruptă în mod repetat de o mulţime de elemente reziduale.

Chiar dacă nu sunteţi capabili să reproduceţi pe deplin izolarea extremă a lui Grant (vom aborda diverse strategii de programare a profunzimii în Partea a doua), conceptul de atenţie reziduală rămâne relevant deoarece sugerează că obiceiul comun de a lucra într-o stare de semidistragere este potenţial devastator pentru performanţa voastră. Poate părea inofensiv să aruncaţi o privire în Inbox din zece în zece minute, într-adevăr, mulţi justifică acest comportament susţinând că este *mai bun* decât vechea practică de a lăsa mereu Inboxul deschis pe monitor (un obicei înşelător, pe care nu îl mai urmează prea multă lume). Dar Leroy ne arată că nu facem cine ştie ce progres. Verificarea aceea rapidă introduce o nouă ţintă pentru atenţia noastră. Ba, chiar mai rău, văzând mesaje de care nu vă puteţi ocupa în momentul acela (ceea ce se întâmplă de cele mai multe ori), veţi fi forţaţi să reveniţi la sarcina principală, lăsând sarcina secundară neterminată. Reziduul de atenţie rămas în urma unor astfel de treceri nesoluţionate vă reduc performanţa.

După ce ne detaşăm de aceste observaţii distincte, vedem că se formează un argument clar: pentru a produce la nivel maxim, trebuie să lucraţi perioade îndelungate, concentrându-vă pe deplin asupra unei singure sarcini, fără a fi deloc perturbaţi. Altfel spus, tipul de lucru care vă optimizează performanţa este munca profundă. Dacă nu vă vine uşor să aprofundaţi lucrurile perioade îndelungate, va fi dificil să vă conduceţi performanţa la nivelurile maxime de calitate şi cantitate din ce în ce mai necesare pentru a prospera profesional. Dacă talentul şi abilităţile voastre nu

le domină pe cele ale competiţiei, profesioniştii noţiunii de profunzime aflaţi în rândurile acesteia vă vor depăşi la nivel de productivitate.

Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?

Mi-am demonstrat acum argumentul privind motivul pentru care munca profundă susţine abilităţile care devin tot mai importante în economia noastră. Totuşi, înainte de a accepta această concluzie, trebuie să ne confruntăm cu un tip de întrebare care apare deseori când discut acest subiect: *Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey*?

Jack Dorsey a contribuit la înfiinţarea companiei Twitter. După ce a renunţat la funcţia de CEO, a lansat compania de procesare a plăţilor, numită Square. Ca să citäm dintr-un profil *Forbes*: „Subminează lucrurile pe scară largă şi o face în mod repetat” 26. De asemenea, este o persoană care nu petrece mult timp cufundat într-o muncă profundă. Dorsey nu îşi permite luxul de a avea perioade îndelungate de gândire neîntreruptă, deoarece, la momentul scrierii profilului Forbes, deţinea funcţii de conducere atât la Twitter (unde şi-a păstrat funcţia de preşedinte), cât şi la Square, ceea a dat naştere unui program atent calibrat care se asigură că cele două companii au o „cadenţă săptămânală” previzibilă (făcând, totodată, ca timpul şi atenţia lui Dorsey să fie grav fracturate).

Dorsey relatează, de exemplu, că, în general, îşi încheie ziua cu 30 – 40 de seturi de notiţe luate pe parcursul şedinţelor, pe care le examinează şi le filtrează noaptea. În scurtele intervale dintre toate aceste şedinţe, crede într-o disponibilitate pur accidentală. „Îmi fac treaba în mare parte stând în picioare la masă şi mă poate aborda oricine”, spunea Dorsey. „Astfel, aud tot felul de conversaţii în companie”.

Acest stil de muncă nu este profund. Pentru a folosi un termen din secţiunea noastră anterioară, reziduul de atenţie al lui Dorsey este probabil substanţial în trecerea de la o şedinţă la alta, când le permite oamenilor să îl

întrerupă după bunul plac în scurtele pauze dintre şedinţe. Însă, cu toate acestea, nu putem spune că munca lui Dorsey este superficială, căci munca superficială, aşa cum o defineam în introducere, are o valoare scăzută şi poate fi reprodusă cu uşurinţă, în vreme ce ceea ce face Jack Dorsey este incredibil de valoros şi recompensat substanţial în economia noastră Ga momentul scrierii acestei cărţi, se număra printre cei mai bogaţi 1.000 de oameni din lume, cu o valoare netă de 1, 1 miliarde de dolari2?).

Jack Dorsey este important pentru discuţia noastră deoarece este un exemplu dintr-un grup pe care nu îl putem ignora: indivizii care prosperă în absenţa profunzimii. Când am ales ca titlu al acestei secţiuni întrebarea incitantă „Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?”, ofeream un exemplu specific al unei interogaţii mai generice: dacă munca profundă este atât de importantă, de ce există oameni distraşi care o duc bine? înainte de a încheia acest capitol, vreau să mă ocup de această întrebare, astfel încât să nu vă distragă atenţia pe măsură ce ne vom adânci în subiectul profunzimii în paginile care urmează.

Pentru început, trebuie să remarcăm mai întâi că Jack Dorsey este un director de nivel înalt al unei mari companii (două, de fapt).

Persoanele cu astfel de poziţii joacă un rol major în categoria celor care prosperă fără profunzime, deoarece este bine cunoscut faptul că stilul de viaţă al directorilor de genul acesta este inevitabil haotic. Iată-l pe Kerry Trainor, CE-O Vimeo, încercând să răspundă cât rezistă fără e-mail: „Pot rezista o sâmbătă întreagă fără, fără… ei bine, cea mai mare parte a zilei, vreau să spun, îl *verific*, dar nu răspund neapărat” 28.

Desigur, în acelaşi timp, aceşti directori sunt mai bine remuneraţi şi mai importanţi în economia americană astăzi decât oricând altcândva în istorie. Succesul lui Jack Dorsey, în absenţa profunzimii, este răspândit la acest

nivel de elită al managementului.

După ce am stipulat această realitate, trebuie să facem un pas înapoi şi să ne reamintim că nu subminează valoarea generală a profunzimii. De ce? Deoarece necesitatea perturbărilor în vieţile profesionale ale acestor directori este extrem de specifică slujbelor pe care le deţin. Un bun director executiv este, în esenţă, un motor decizional greu de automatizat, asemănător computerului IBM Watson, care joacă *Jeopardyl* şi-au construit cu stăruinţă experienţa, apoi şi-au cultivat şi confirmat instinctul pentru piaţa pe care activează. Acestora li se prezintă informaţii pe parcursul întregii zile – sub formă de e-mailuri, şedinţe, vizite de lucru şi altele asemenea –, pe care trebuie să le proceseze şi pe baza cărora trebuie să acţioneze. Să-i ceri unui CEO să petreacă patru ore gândind profund asupra unei singure probleme este o pierdere a calităţilor care îl fac să fie valoros. E mai bine să angajeze trei subordonaţi inteligenţi care să se gândească profund la problemă, pentru ca apoi să-i prezinte soluţiile directorului, care va lua decizia finală.

Această specificitate este importantă, deoarece ne spune că, dacă eşti un director de nivel înalt într-o companie majoră, probabil nu ai nevoie de sfaturile din paginile care urmează. Pe de altă parte, ne spune, totodată, că nu puteţi extrapola abordarea acestor directori la *alte* slujbe. Faptul că Dorsey încurajează întreruperile sau că Kerry Trainor îşi verifică e-mailul constant nu înseamnă că vă veţi bucura de succesul lor dacă le călcaţi pe urme: comportamentele lor sunt caracteristice rolurilor specifice pe care le joacă în calitate de directori de corporaţie.

Această regulă a specificităţii ar trebui să fie aplicată unor contraexemple similare, care ne vin în minte în timp ce vom citi restul cărţii. Există, trebuie să ne amintim mereu, anumite nişe ale economiei noastre în care profunzimea nu este preţuită. Pe lângă directori, putem, de asemenea, include, de exemplu, anumite tipuri de oameni

de vânzări şi lobbrişti, pentru care conexiunea constantă este cea mai preţioasă monedă. Există chiar şi persoane care reuşesc să aibă succes, în ciuda perturbărilor, în domenii în care profunzimea ar fi de folos.

Dar, în acelaşi timp, nu vă grăbiţi prea tare să spuneţi că slujba voastră este, în mod necesar, lipsită de profunzime. Doar pentru că obiceiurile pe care le aveţi acum fac ca munca profundă să fie dificilă nu înseamnă că această lipsă de profunzime este fundamentală pentru a vă face slujba bine. În următorul capitol, de exemplu, spun o poveste despre un grup de consultanţi de succes în domeniul managementului, care erau convinşi că era necesar să fie permanent conectaţi la e-mail pentru a le fi de folos clienţilor. Când un profesor de la Harvard i-a forţat să se deconecteze mai des (în cadrul unui studiu de cercetare), au descoperit, spre surprinderea lor, că această conectivitate nu conta nici pe departe atât de mult pe cât presupuseseră. Clienţii nu aveau nevoie cu adevărat să îi contacteze tot timpul, iar performanţa lor în calitate de consultanţi *s-a îmbunătăţit* după ce atenţia a ajuns să le fie mai puţin fracturată.

În mod similar, câţiva manageri pe care îi cunosc au încercat să mă convingă că ating eficienţa maximă când sunt capabili să reacţioneze rapid la problemele echipelor lor, prevenind blocajele la nivelul proiectului. Consideră că rolul lor este să faciliteze productivitatea celorlalţi, nu neapărat să şi-o protejeze pe a lor. Însă discuţiile care au urmat au dezvăluit, în curând, că acest obiectiv nu necesita *cu adevărat* o conectivitate care să întrerupă atenţia. Într-adevăr, numeroase companii de software folosesc acum metodologia de *project management* numită Scrum, care înlocuieşte o mare parte dintre mesajele ad-hoc cu şedinţe regulate, atent structurate şi nemilos de eficiente (care se desfăşoară deseori stând în picioare, pentru a reduce la minimum impulsul de a vorbi mai mult decât trebuie). Această abordare le oferă managerilor mai mult timp liber pentru a se gândi profund la problemele cu

care se confruntă echipele lor, îmbunătăţind deseori valoarea lucrurilor pe care le produc.

Cu alte cuvinte: munca profundă nu este *singura* abilitate valoroasă în economia noastră şi e posibil să ai succes fără a cultiva această abilitate, dar nişele în care acest lucru este de dorit sunt din ce în ce mai rare. Dacă nu aveţi dovezi solide că perturbările simt importante pentru profesia voastră, cel mai bine v-ar fi, din motivele expuse mai devreme în acest capitol, să vă gândiţi serios la profunzime.

2 Munca profundă este rară în 2012, Facebook dezvăluia planurile unui nou sediu, proiectat de Frank Gehry. În centrul acestei noi clădiri se află ceea ce CEO-ul Mark Zuckerberg numea „cel mai mare spaţiu deschis din lume” 1: peste 3.000 de angajaţi vor lucra pe un mobilier mobil, care va acoperi o suprafaţă de zece acri. Cu siguranţă, Facebook nu este singurul jucător de categorie grea din Silicon Valley care îmbrăţişează conceptul de birou deschis. Când] ack Dorsey, pe care l-am întâlnit la sfârşitul capitolului precedent, a cumpărat vechea clădire Chronicle din San Francisco pentru a o transforma în sediul companiei Square, a configurat spaţiul astfel încât dezvoltatorii săi să lucreze în spaţii comune, împărţind birourile lungi. „Îi încurajăm pe oameni să stea în spaţii deschise, deoarece credem în descoperirile accidentale – şi în faptul că, trecând unii pe lângă alţii, oamenii potânvăţa lucruri noi” 2, explica Dorsey.

O altă tendinţă semnificativă din ultimii ani este ascensiunea mesageriei instant. Un articol din *Times* observa că această tehnologie nu mai este „rezervată adolescenţilor vorbăreţi” şi că ajută acum companiile să beneficieze de „noi creşteri ale productivităţii şi de îmbunătăţirea timpului de reacţie a clienţilor” 3. Un manager de produs experimentat de la IBM se laudă: „Trimitem 2, 5 milioane de mesaje instant în IBM, în fiecare zi”.

Unul dintre noii jucători de succes din domeniul

mesageriei instant este Hall*, un start-up din Silicon Valley, care îşi ajută angajaţii să depăşească ideea de chat şi să se angajeze într-o „colaborare în timp real”. Un dezvoltator din San Francisco pe care 3 cunosc mi-a explicat cum este să lucrezi într-o companie care foloseşte Hall. Cei mai „eficienţi” angajaţi, mi-a explicat el, şi-au programat aplicaţia de editare de text să le trimită o alertă pe ecran când se postează o nouă întrebare sau un nou comentariu pe contul Hall al companiei. Apoi, prin apăsarea unei secvenţe exersate de taste, pot să acceseze Hall, să-şi tasteze gândurile şi să revină la programare aproape fără întrerupere. Prietenul meu părea impresionat când mi-a descris viteza cu care se mişcau.

O a treia tendinţă este presiunea exercitată asupra producătorilor de conţinut de toate tipurile de a-şi menţine prezenţa pe social media. *New York Times*, un bastion al valorilor media din vechea lume, îşi încurajează acum angajaţii să posteze mesaje pe Twitter – sugestie căreia i-au dat curs cei peste 800 de scriitori, editori şi fotografi, care au acum un cont pe această reţea de socializare. * Nu este un comportament neobişnuit; reprezintă, mai degrabă, noua normalitate. Când romancierul Jonathan Franzen a scris un articol pentru *Guardian*, afirmând că Twitter este un „progres coercitiv” în lumea literară, a fost ridiculizat de mulţi, considerându-se că nu e adaptat vremurilor.6 Revista online *State* a catalogat nemulţumirile lui Franzen drept „un război solitar pe internet” 7, iar colega sa de breaslă, Jennifer Weiner, a publicat un răspuns în *The New Republic*, în care susţinea: „Franzen constituie o categorie unică, o voce izolată care emite edicte *ex cathedra*, ce nu i se aplică decât lui însuşi”.8 Hashtagul sarcastic *Jonathan Franzenhates* a devenit, în curând, o marotă.

Pomenesc despre aceste trei tendinţe din afaceri pentru că pun în evidenţă un paradox. În capitolul anterior, susţineam că munca profundă este mai valoroasă decât a fost vreodată în economia noastră aflată în schimbare.

Însă, în cazul în care acest fapt este adevărat, ne-am aştepta să vedem că această abilitate este promovată nu doar de indivizi ambiţioşi, ci şi de organizaţii care speră să scoată ce e mai bun din angajaţii lor. După cum subliniază exemplele date, acest lucru nu se întâmplă. În lumea afacerilor, multe alte idei sunt considerate a fi priorităţi mai importante decât munca profundă, inclusiv, după cum tocmai am văzut, colaborarea spontană, comunicarea rapidă şi prezenţa activă pe social media.

Este îndeajuns de rău că atât de multe lucruri dobândesc prioritate faţă de munca profundă, dar – ceea ce agravează situaţia – multe dintre aceste tendinţe *diminuează* în mod activ abilitatea de a aprofunda chestiunile. De exemplu, birourile deschise pot crea mai multe oportunităţi de colaborare[5], dar acest fapt survine cu preţul unei „perturbări masive”? ca să citäm rezultatele experimentelor efectuate pentru o emisiune TV britanică, intitulată *The Secret Life of Office Buildings*. „Dacă tocmai te-ai apucat de o treabă şi începe să sune telefonul, concentrarea se evaporă”, spunea specialistul în neuroştiinţă care a efectuat experimentele pentru emisiune. „Chiar dacă nu suntem conştienţi în momentul acela, mintea reacţionează când este distrasă”.

Aceleaşi probleme se aplică şi în cazul ascensiunii mesageriei în timp real. Teoretic, Inboxul în care se adună e-mailuri te poate distrage doar atunci când alegi să îl deschizi, în vreme ce sistemele de mesagerie instant simt menite să fie mereu active, amplificând impactul întreruperii. Gloria Mark, profesoară de informatică la Universitatea din California, Irvine, este expertă în ştiinţa fragmentării atenţiei. Într-un studiu deseori citat, Mark şi coautorii săi i-au urmărit pe profesionişti din domeniul cunoaşterii în birouri adevărate, descoperind că întreruperile, chiar dacă sunt scurte, prelungesc intervalul total de timp necesar pentru a îndeplini o sarcină cu un

5 în Partea a doua detaliez motivul pentru care această idee nu este neapărat adevărată (n.a.).

procentaj semnificativ. „Subiecţii au declarat că acest fapt este foarte dăunător” 10, a rezumat ea, cu rezerva academică tipică.

Forţarea producătorilor de conţinut să fie prezenţi pe social media are, de asemenea, efecte negative asupra abilităţii de a aprofunda. Jurnaliştii serioşi, de exemplu, trebuie să se concentreze pentru a face jurnalism de calitate – consultând surse complicate, făcând legături între diversele fire narative şi creând o proză convingătoare –, astfel că a le cere să îşi întrerupă procesul de gândire profundă pentru a participa la schimbul de replici lipsit de substanţă, caracteristic flecărelii Online, pare irelevant (şi oarecum înjositor) în cel mai bun caz şi extrem de deranjant în cel mai rău. Respectabilul scriitor George Packer, care face parte din echipa *New Yorker*, a surprins această teamă într-un eseu despre motivul pentru care nu postează mesaje pe Twitter: „Twitter este cocaina dependenţilor de media.11 Mă sperie, nu pentru că îi sunt superior moral, ci pentru că nu cred că i-aş face faţă. Mi-e teamă că aş sfârşi prin a-mi lăsa fiul să rabde de foame”. În mod grăitor, când a scris acest eseu, Packer era ocupat cu scrierea cărţii sale *The Unwinding*, care a apărut la scurt timp după, câştigând imediat premiul National Book, în ciuda (sau poate datorită) faptului că nu folosise social media.

Rezumând, marile tendinţe din afaceri din zilele noastre diminuează în mod activ abilitatea oamenilor de a îndeplini o muncă profundă, chiar dacă beneficiile promise de aceste tendinţe (de exemplu, un număr crescut de descoperiri spontane, răspunsuri mai rapide la solicitări şi o mai mare expunere) simt, posibil, umbrite de beneficiile care decurg din angajarea într-o muncă profundă (de exemplu, abilitatea de a învăţa lucruri grele rapid şi de a produce la un nivel de elită). Scopul acestui capitol este acela de a explica acest paradox. Voi arăta că raritatea muncii profunde nu este pricinuită de o slăbiciune fundamentală a obiceiului. Dacă examinăm mai

îndeaproape motivul pentru care îmbrăţişăm perturbările la locul de muncă, vom descoperi că motivele sunt mai arbitrare decât ne-am putea aştepta – pe baza unei gândiri deficitare, combinate cu ambiguitatea şi confuzia care definesc deseori munca centrată pe cunoaştere.

Obiectivul meu este să vă conving că, deşi faptul că, la ora actuală, îmbrăţişăm perturbările este un fenomen real, acesta se bazează pe o fundaţie instabilă şi poate fi eliminat cu uşurinţă odată ce vă hotărâţi să cultivaţi o etică a muncii profunde.

Gaura neagră a măsurătorilor în toamna lui 2012, Tom Cochran, directorul departamentului tehnic al Atlantic Media, a început să se alarmeze în legătură cu timpul enorm pe care părea să îl dedice e-mailurilor. Astfel că, la fel ca orice pasionat de tehnologie, a decis să-şi cuantifice acest disconfort. Observându-şi propriul comportament, a constatat că, într-o singură săptămână, primea 511 e-mailuri şi trimitea 284. Ceea ce însemna o medie de 160 de e-mailuri pe zi, în decursul unei săptămâni cu cinci zile de lucru. Continuând să calculeze, Cochran a remarcat că, şi dacă reuşea să aloce, în medie, doar 30 de secunde pe mesaj, ajungea să dedice aproape o oră şi jumătate pe zi transferând informaţii dintr-un loc în altul, la fel ca un router uman conectat la reţea. Părea că petrecea o grămadă de timp ocupându-se de ceva care nu se număra printre principalele atribuţii din fişa sa de post.

După cum îşi aminteşte Cochran, într-o postare pe blog pe care a scris-o, despre experimentul său pentru *Harvard Business Review*, aceste statistici simple l-au făcut să se gândească la restul companiei sale. Cât timp petreceau angajaţii Atlantic Media transferând informaţii dintr-un loc în altul, în loc să se concentreze asupra sarcinilor specializate pentru care fuseseră angajaţi? Hotărât să răspundă la această întrebare, Cochran a strâns statistici din întreaga companie cu privire la e-mailurile trimise pe zi şi numărul mediu de cuvinte dintr-un e-mail. Apoi a combinat aceste cifre cu media vitezei de tastare, a

vitezei de citire şi a salariului angajaţilor. Rezultatul: a descoperit că Atlantic Media cheltuia mult peste un milion de dolari pe an pentru a-i plăti pe oameni să proceseze e-mailuri, fiecare mesaj trimis sau primit costând compania în jur de 95 de cenţi în costuri de muncă. „O metodă de comunicare «liberă şi lipsită de fricţiuni»”, rezuma Cochran, „ajungea la costurile echivalente achiziţionării unui mic avion Learjet, destinat călătoriilor în interes de afaceri”. 12

Experimentul lui Tom Cochran a produs un rezultat interesant legat de costul efectiv al unui comportament aparent inofensiv. Dar adevărata importanţă a acestei poveşti constă în experiment în sine şi, în mod deosebit, în complexitatea acestuia. Se pare că este foarte dificil să răspunzi la o întrebare simplă precum: care este impactul obiceiurilor noastre actuale legate de e-mail asupra profitului? Cochran a trebuit să realizeze un sondaj la nivelul întregii companii şi să strângă statisticile oferite de infrastructura IT. Totodată, a trebuit să pună cap la cap datele legate de salarii şi informaţii privind viteza de tastare şi citire şi să introducă toate acestea într-un model statistic pentru a ajunge la rezultatul final. Şi, chiar şi în acest caz, rezultatul este volatil, nefiind capabil să separe, de pildă, câtă valoare a fost produsă prin intermediul utilizării frecvente şi costisitoare a e-mailului, compensând, astfel, o parte dintre costuri.

Acest exemplu generalizează aproape toate comportamentele care împiedică sau îmbunătăţesc potenţial munca profundă. Chiar dacă acceptăm la nivel abstract că perturbările au un anumit preţ şi că profunzimea are valoare, acest impact este, după cum a descoperit Tom Cochran, dificil de evaluat. Nu este doar o trăsătură caracteristică obiceiurilor legate de perturbări şi profunzime: generic vorbind, pe măsură ce munca în domeniul cunoaşterii impune exigenţe din ce în ce mai mari angajaţilor, devine mai greu de măsurat valoarea eforturilor unui individ. Economistul francez Thomas

Piketty a explicitat această idee în studiul său despre creşterea extremă a salariilor directorilor. Supoziţia esenţială pe care se bazează argumentul său este că, „obiectiv, este dificil să măsori contribuţiile individuale la producţia unei firme” *3. În absenţa unor astfel de măsurători, pot surveni rezultate iraţionale, precum salarii extrem de disproporţionate în raport cu productivitatea unui anumit director. Deşi unele dintre detaliile teoriei lui Piketty sunt controversate, supoziţia fundamentală că este din ce în ce mai greu să măsurăm contribuţiile individuale este, în general, considerată, ca să-l citãm pe unul dintre criticii săi, „neîndoielnic adevărată” 14.

Prin urmare, nu ar trebui să ne aşteptăm ca impactul asupra profitului al comportamentelor ce distrug profunzimea să fie detectat cu uşurinţă. După cum descoperea Tom Cochran, astfel de evaluări se pierd într-o zonă de opacitate, care nu poate fi evaluată cu uşurinţă – zonă pe care eu o numesc gaura *neagră a măsurătorilor*. Desigur, doar pentru că este greu să evaluăm parametrii aferenţi muncii profunde nu ajungem automat la concluzia că organizaţiile vor renunţa la aceştia. Avem numeroase exemple de comportamente al căror impact asupra profiturilor este greu de măsurat, însă care, în ciuda acestui fapt, înfloresc în cultura afacerilor; gândiţi-vă, de exemplu, la cele trei trenduri cu care am deschis acest capitol sau la salariile disproporţionate ale directorilor, care l-au intrigat pe Thomas

Piketty. Dar, în absenţa unor parametri clari pe care să se bazeze, orice comportament de afaceri este vulnerabil în faţa capriciilor şi a forţelor schimbătoare, iar munca profundă a avut cu precădere de suferit în această atmosferă volatilă.

Realitatea acestei găuri negre a măsurătorilor este fundalul argumentelor care urmează în acest capitol. În secţiunile următoare, voi descrie diverse mentalităţi şi preconcepţii, care au îndepărtat afacerile de munca profundă, direcţionând-o înspre alternative perturbatoare.

Niciunul din aceste comportamente nu ar supravieţui prea mult dacă ar fi clar că dăunează profiturilor, dar gaura neagră a măsurătorilor împiedică această claritate şi permite mutaţia spre perturbare, peste care dăm din ce în ce mai des în lumea profesională.

Principiul minimei rezistenţe

Când vine vorba despre comportamentele perturbatoare adoptate la locul de muncă, trebuie să conferim o poziţie dominantă *culturii conectivităţii*, care a devenit astăzi ubicuă, în cadrul căreia trebuie să citeşti şi să răspunzi rapid la e-mailuri (şi la mijloacele înrudite de comunicare). Cercetând acest subiect, Leslie Perlow, profesoară la Harvard Business School, a descoperit că profesioniştii pe care i-a urmărit petreceau în jur de 20 – 25 de °re Pe săptămână *în afara biroului*, monitorizându-şi e-mailul – considerând că este important să răspundă la orice e-mail (intern sau extern) într-un interval de o oră de la primire.

S-ar putea să susţineţi – aşa cum fac mulţi – că acest comportament este necesar în numeroase companii cu ritm alert de activitate. Dar iată că lucrurile devin interesante: Perlow a testat această ipoteză. Mai exact, i-a convins pe directorii de la

Boston Consulting Group, o firmă de consultanţă în domeniul managementului, care lucrează sub presiune şi care are o cultură a conectivităţii bine înrădăcinată, să o lase să intervină asupra obiceiurilor de lucru ale uneia dintre echipele sale. Voia să testeze o întrebare simplă: munca voastră beneficiază cu adevărat ca turnare a faptului că sunteţi constant conectaţi?

În acest scop, a făcut un gest extrem: l-a forţat pe fiecare membru al echipei să se deconecteze complet, o zi pe săptămână – niciun fel de conexiune cu nimeni din interiorul sau exteriorul companiei. „La început, echipa a opus rezistenţă experimentului” 15, îşi aminteşte ea în legătură cu unul dintre teste. „Partenera şefă, care susţinuse hotărât ideea de bază, era subit agitată că avea

să fie nevoită să îi spună clientului că fiecare membru al echipei sale urma să se deconecteze o zi pe săptămână”. Consultanţii erau la fel de agitaţi şi îngrijoraţi că „îşi puneau cariera în pericol”. Însă echipa nu şi-a pierdut clienţii, iar membrii acesteia nu au rămas fără slujbă. În schimb, consultanţii s-au simţit mai bine muncind, au comunicat mai bine unii cu alţii, au învăţat mai mult (după cum era predictibil, dată fiind conexiunea dintre profunzime şi dezvoltarea abilităţilor, evidenţiată în capitolul precedent) şi, poate cel mai important, „au livrat un produs mai bun clientului”.

Ceea ce motivează o întrebare interesantă: de ce atât de multă lume calcă pe urmele Boston Consulting Group, cultivând o cultură a conectivităţii, chiar dacă este foarte probabil, după cum a descoperit Perlow în studiul său, ca acest lucru să dăuneze bunăstării şi productivităţii angajaţilor şi nu ajută deloc profiturile? Cred că răspunsul poate fi găsit în următoarea realitate caracteristică pentru comportamentul la locul de muncă.

Principiul minimei rezistenţe: într-un cadru de afaceri, în absenţa unui feedback clar cu privire la impactul diverselor comportamente asupra profitului, vom tinde spre comportamentele care simt cele mai uşoare în momentul respectiv.

Întorcându-ne la întrebarea legată de motivul pentru care culturile conectivităţii persistă, răspunsul, conform principiului nostru, este: pentru că *e mai uşor*. Există cel puţin două motive majore pentru care acest fapt este adevărat. Primul este legat de capacitatea de reacţie la nevoile voastre. Dacă lucraţi într-un mediu în care puteţi primi im răspuns la o întrebare sau o informaţie specifică imediat ce apare nevoia, acest fapt vă uşurează viaţa – cel puţin pentru moment. Dacă nu aţi putea conta pe acest timp rapid de reacţie, ar trebui, în schimb, să vă faceţi mai multe planuri de lucru în avans, să fiţi mai organizaţi şi să fiţi pregătiţi să lăsaţi lucrurile deoparte o vreme, îndreptându-vă atenţia în altă direcţie, în timp ce aşteptaţi

ceea ce aţi solicitat. Toate acestea v-ar îngreuna viaţa profesională de zi cu zi (chiar dacă ar produce o satisfacţie mai mare şi rezultate mai bune pe termen lung). Ascensiunea mesageriei instant, menţionată mai devreme în acest capitol, poate fi văzută sub forma acestei mentalităţi împinse la extrem. Dacă primirea unui răspuns la un e-mail într-o oră vă uşurează ziua, atunci im răspuns prin intermediul mesageriei instant în mai puţin de un minut ar îmbunătăţi acest avantaj exponenţial.

Cel de-al doilea motiv pentru care o cultură a conectivităţii uşurează viaţa este acela că dezvoltă un mediu în care devine acceptabil să îţi dirijezi ziua cu ajutorul Inboxului – răspunzând la ultima misivă cu promptitudine, în timp ce ceilalţi lasă mesajele să se adune, simţindu-te în tot acest timp satisfăcător de productiv (mai multe despre aceasta în curând). Dacă e-mailul ar fi împins spre finalul zilei de lucru, vi s-ar impune să utilizaţi o abordare mai chibzuită cu privire la ordinea şi durata sarcinilor. Acest gen de planificare este dificil. Gândiţi-vă, de exemplu, la metodologia de gestionare a timpului din cartea *Getting Things Done* de David Allen, care este un sistem respectabil de a gestiona în mod inteligent obligaţii profesionale aflate în competiţie.16 Acest sistem propune o diagramă cu *cincisprezece elemente* pentru luarea unei decizii legate de următorul lucru pe care îl veţi face! E mult mai uşor să răspundeţi pur şi simplu la ultimul schimb de e-mailuri, unde apăreţi în Ce.

Am ales conectivitatea constantă ca studiu de caz în această discuţie, dar nu este decât unul dintre multele exemple de comportamente din afaceri care sunt contrare profunzimii şi reduc probabil valoarea finală produsă de companie, care, în ciuda acestui fapt, persistă deoarece, în absenţa unor parametri, majoritatea oamenilor recurg la ce este mai uşor.

Pentru a da un alt exemplu, gândiţi-vă la practica obişnuită de a stabili şedinţe periodice pentru proiecte.

Aceste şedinţe tind să se aglomereze şi să fractureze programul într-o asemenea măsură, încât se ajunge la imposibilitatea de a menţine o concentrare susţinută de-a lungul zilei. De ce persistă? Simt mai uşoare. Pentru mulţi, aceste şedinţe grăbite devin o formă simplă (dar directă) de organizare personală. În loc să încerce să-şi gestioneze singuri timpul şi obligaţiile, lasă şedinţa iminentă din fiecare săptămână să îi forţeze să acţioneze în privinţa unui proiect dat şi, general vorbind, să ofere un simulacru vizibil de progres.

Gândiţi-vă, de asemenea, la practica frustrant de comună de a da mai departe un e-mail, trimiţându-l unuia sau mai multor colegi, care începe cu o întrebare deschisă, precum: „Ce credeţi?”. Expeditorul nu are nevoie decât de câteva secunde pentru a scrie un astfel de e-mail, însă destinatarul pierde multe minute (dacă nu ore, în unele cazuri), folosindu-şi timpul şi atenţia pentru a concepe un răspuns coerent. Ceva mai multă grijă în redactarea mesajului din partea expeditorului ar putea reduce semnificativ timpul total petrecut de toţi cei implicaţi. Aşadar, de ce sunt atât de răspândite aceste e-mailuri uşor de evitat, care ne mănâncă timpul? Din perspectiva expeditorului, *sunt mai uşoare*. E o modalitate de a scăpa de ceva din Inbox – cel puţin temporar – investind o cantitate minimă de energie.

Principiul minimei rezistenţe, protejat de o cercetare meticuloasă din pricina găurii negre a măsurătorilor, susţine culturi ale muncii care ne salvează de disconfortul pe termen scurt al concentrării şi planificării, în detrimentul satisfacţiei pe termen lung şi al producţiei de valoare. Acţionând astfel, acest principiu ne conduce spre munca superficială, într-o economie care recompensează tot mai mult profunzimea. Totuşi nu este singura tendinţă care profită de gaura neagră a măsurătorilor pentru a reduce profunzimea. Trebuie, totodată, să avem în vedere cerinţa mereu prezentă şi supărătoare centrată pe „productivitate”, subiectul spre care ne vom îndrepta

atenţia în cele ce urmează.

Trebăluiala, ca substitut al productivităţii

Există o mulţime de dificultăţi în postul de profesor la o universitate orientată spre cercetare. Dar unul dintre beneficiile de care se bucură această profesie este claritatea. Cât de bine sau cât de prost vă descurcaţi în calitate de cercetător academic poate fi redus la o singură întrebare: publicaţi lucrări importante? Răspunsul la această întrebare poate fi chiar cuantificat sub forma unei cifre, precum *indicele h*: *o* formulă, numită după inventatorul său, Jorge Hirsch, care îţi procesează numărul de lucrări publicate şi citări într-o singură valoare, care îţi aproximează impactul în domeniu.17 În ştiinţa calculatoarelor, de exemplu, este dificil să atingi un indice h de peste 40 şi, odată atins, se consideră că este semnul unei cariere puternice şi îndelungate. Pe de altă parte, dacă indicele h e alcătuit dintr-o singură cifră, când cazul vostru este examinat în vederea obţinerii titularizării, probabil că sunteţi la ananghie. Google Scholar, un instrument popular în mediul universitar pentru găsirea lucrărilor de cercetare, vă calculează automat indicele h, astfel încât să vă amintiţi, de mai multe ori pe săptămână, exact unde vă situaţi. (în caz că vă întrebaţi, în dimineaţa în care scriu acest capitol, indicele meu h este de 21.)

Această claritate simplifică deciziile cu privire la obiceiurile de lucru pe care le adoptă sau le abandonează un profesor. Iată-l, de exemplu, pe regretatul fizician Richard Feynman, laureat al premiului Nobel, explicând, într-un interviu, una dintre strategiile sale de productivitate mai puţin ortodoxe18:

Pentru a face o treabă cu adevărat bună în fizică, ai nevoie de perioade îndelungate… este nevoie de multă concentrare… dacă ai vreo îndatorire administrativă, nu ai timpul necesar. Astfel că mi-am inventat un nou mit: că sunt iresponsabil. Sunt iresponsabil în mod activ.

Le spun tuturor că nu fac nimic. Dacă cineva mă roagă să fac parte din comitetul de admitere, răspund

„nu”, sunt iresponsabil.

Feynman era hotărât să evite îndatoririle administrative deoarece ştia că acestea nu ar fi făcut decât să-i diminueze abilitatea de a face singurul lucru care conta cel mai mult pentru el în viaţa profesională: „să facă o treabă cu adevărat bună în fizică”. Feynman, putem presupune, nu se omora să răspundă la e-mailuri şi probabil s-ar fi mutat la o altă universitate dacă aţi fi încercat să-l aşezaţi într-un birou deschis sau dacă i-aţi fi cerut să posteze pe Twitter. Claritatea în privinţa a ceea ce contează oferă limpezime în raport cu ceea ce nu are însemnătate.

Menţionez exemplul profesorilor universitari, pentru că aceştia sunt oarecum excepţionali printre profesionişti din domeniul cunoaşterii, majoritatea celor din urmă neîmpărtăşind această transparenţă legată de felul în care îşi fac treaba. Iată descrierea pe care o face criticul social Matthew Crawford acestei incertitudini: „Managerii înşişi se mişcă într-un ambient psihologic năucitor şi devin anxioşi din pricina imperativelor vagi la care trebuie să răspundă”.1?

Deşi Crawford se referea mai exact la condiţia nefericită a managerului mediu din domeniul cunoaşterii, „peisajul psihologic năucitor” despre care vorbeşte se aplică în cazul a numeroase poziţii din acest sector. După cum descrie în oda sa din 2009, închinată meseriilor, *Shop Class as Soulcraft*, Crawford a demisionat din slujba de director de organizaţie think thank pentru a-şi deschide un atelier de reparat motociclete, ca să scape de această confuzie. Sentimentul pe care îl trăia când lua un motor stricat şi se lupta cu el, pentru ca, în cele din urmă, să se bucure de dovada tangibilă că reuşise (motocicleta care ieşea din atelier propulsată de propria forţă) oferă o senzaţie concretă de împlinire, pe care se străduia să o reproducă în perioada în care ziua sa orbita vag în jurul rapoartelor şi al strategiilor de comunicare.

O realitate similară creează probleme pentru

numeroşi profesionişti din domeniul cunoaşterii. Doresc să dovedească faptul că sunt membri productivi ai echipei şi că îşi merită banii, dar nu le este complet clar ce presupune acest ţel. Nu au un indice h în creştere sau o serie de motociclete reparate, ca dovadă a valorii lor. Pentru a compensa această discrepanţă, mulţi par a se întoarce la ultima perioadă în care productivitatea era observabilă la nivel universal: epoca industrială.[6]

Pentru a înţelege această revendicare, amintiţi-vă că, odată cu ascensiunea liniilor de asamblare, a apărut Mişcarea pentru Eficienţă, identificată prin fondatorul său, Frederic Taylor, care se spune că monitoriza eficienţa mişcărilor muncitorilor cu cronometrul – căutând moduri de a mări viteza cu care îşi îndeplineau sarcinile. În epoca lui Taylor, productivitatea era lipsită de ambiguitate: piese create pe imitate de timp. Se pare că, în peisajul de astăzi al afacerilor, numeroşi profesionişti din domeniul cunoaşterii, rămaşi fără idei, se întorc la această definiţie veche a productivităţii, în încercarea de a-şi consolida valoarea în peisajul altfel năucitor al vieţii lor profesionale. (David Allen, de exemplu, foloseşte chiar expresia specifică „a trage la şaibă” 20 pentru a descrie un flux de muncă productivă.) Profesioniştii din domeniul cunoaşterii, susţin eu, tind să aibă un program din ce în ce mai aglomerat, deoarece simt lipsiţi de o modalitate mai bună de a-şi demonstra valoarea. Haideţi să-i dăm o denumire acestei tendinţe.

y

Trebăluiala, ca substitut al productivităţii. În absenţa unor indicii clare a ceea ce înseamnă a fi productivi şi valoroşi la locul de muncă, numeroşi profesionişti din domeniul cunoaşterii se întorc la indicele industrial al productivităţii: a face o mulţime de lucruri, într-o manieră vizibilă.

---

6 Asociaţie sau organizaţie alcătuită din specialişti şi experţi, care oferă consili diverse domenii, de la cel social, economic şi politic până la cel cultural (n.t.).

Această mentalitate furnizează încă o explicaţie a popularităţii a numeroase comportamente care distrug profunzimea. Dacă trimiteţi şi răspundeţi la e-mailuri la orice oră, dacă programaţi şi participaţi constant la şedinţe, dacă accesaţi sisteme de mesagerie instant, precum Hall, la câteva secunde după ce cineva v-a adresat o nouă întrebare sau dacă umblaţi de colo-colo prin biroul deschis preluând idei de la toţi cei pe care îi întâlniţi – veţi părea ocupaţi în mod vizibil. Dacă folosiţi faptul că sunteţi ocupaţi ca pe un substitut pentru productivitate, atunci aceste comportamente pot părea cruciale pentru a vă convinge pe voi şi pe alţii că vă faceţi treaba bine.

Această mentalitate nu este neapărat iraţională. Pentru unii, slujbele pe care le au depind cu adevărat de mi astfel de comportament. În 2013, de exemplu, noul CEO al Yahoo, Marissa Mayer, le-a interzis angajaţilor să lucreze acasă.21 A luat această decizie după ce a verificat arhivele serverelor din reţeaua virtuală privată, pe care angajaţii Yahoo le folosesc pentru a accesa serverele companiei de la distanţă. Mayer era supărată pentru că angajaţii care lucrau de acasă nu se logau suficient pe parcursul zilei. Îşi pedepsea, într-un oarecare sens, angajaţii pentru că nu petreceau mai mult timp verificându-şi e-mailul (unul dintre motivele principale pentru accesarea serverelor). „Dacă nu eşti vizibil ocupat”, semnala ea, „voi presupune că nu eşti productiv”.

Cu toate acestea, obiectiv vorbind, acest concept este anacronic. Munca în domeniul cunoaşterii nu seamănă cu linia de asamblare, iar extragerea valorii din informaţii este o activitate care este deseori în contradicţie cu trebăluiala, nu susţinută de această ipostază.

Amintiţi-vă, de pildă, de Adam Grant, universitarul din capitolul precedent, care a devenit cel mai tânăr profesor plin de la Wharton, izolându-se în mod repetat de lume, pentru a se concentra asupra scrisului. Un astfel de comportament este opusul ipostazei în care suntem vizibil ocupaţi sub privirile celorlalţi. Dacă Grant ar fi lucrat la

Yahoo, ar fi fost posibil ca Marissa Mayer să îl concedieze. Însă această strategie profundă s-a dovedit a produce o mare valoare.

Am putea, desigur, elimina acest angajament anacronic faţă de ideea de a fi mereu ocupaţi, dacă am putea demonstra cu uşurinţă impactul său negativ asupra profiturilor, însă în acest punct intră în joc gaura neagră a măsurătorilor, împiedicând o asemenea claritate. Această combinaţie puternică de ambiguitate a slujbei şi lipsă de parametri pentru a măsura eficacitatea diferitelor strategii permite proliferarea unui comportament care poate părea ridicol când este perceput obiectiv, în peisajul psihologic din ce în ce mai năucitor al muncii noastre de zi cu zi.

Totuşi, după cum vom vedea mai târziu, chiar şi cei care înţeleg clar ce înseamnă să reuşeşti în slujba din domeniul cunoaşterii pe care o deţii pot fi ademeniţi să se îndepărteze de profunzime. Nu este nevoie decât de o ideologie suficient de seducătoare pentru a vă convinge să renunţaţi la chibzuială.

Cultul internetului

Gândiţi-vă la Alissa Rubin. Este şefa biroului *New York Times* din Paris. Înainte de aceasta, fusese şefa biroului din Kabul, Afghanistan, de unde relata direct din linia întâi, despre reconstruirea de după război. Cam în perioada în care scriam acest capitol, ea publica o serie de articole acuzatoare, care expuneau complicitatea guvernului francez la genocidul din Rwanda. Cu alte cuvinte, Rubin este o ziaristă serioasă, care ştie meserie. Şi ea postează mesaje pe Twitter, la îndemnurile susţinute ale angajatorului său, bănuiesc eu. Contul de pe Twitter al lui Rubin ne dezvăluie un şir de mesaje constante şi oarecum nesistematice, postate la două-patru zile, ca şi când ar fi semnalată regulat de biroul de social media (care există cu adevărat) al ziarului, reamintindu-i să le astâmpere setea celor care o urmăresc. Cu puţine excepţii, mesajele ei de pe Twitter nu fac decât să menţioneze câte un articol citit recent, care i-a plăcut.22

Rubin este reporteriţă, nu personalitate media. Valoarea ei pentru ziarul la care scrie este abilitatea de a cultiva surse importante, de a corobora datele şi de a scrie articole care fac valuri. Aliasurile Alissei Rubin din lume simt cele care asigură reputaţia ziarului *Times*, iar reputaţia acestuia este cea care fundamentează succesul comercial al publicaţiei, într-o epocă în care tentaţia digitalului este ubicuă şi creează dependenţă. Aşadar, de ce este Alissa Rubin îndemnată să îşi întrerupă în mod regulat munca, aceasta fiind în mod necesar profundă, pentru a furniza, gratuit, conţinut superficial unui serviciu condus de o companie media care nu are nicio legătură şi al cărei sediu nu se află în Silicon Valley? Şi, poate chiar mai important, de ce pare acest comportament atât de normal pentru majoritatea oamenilor? Dacă putem răspunde la aceste întrebări, vom înţelege mai bine tendinţa finală pe care vreau să o discut, care este relevantă pentru întrebarea de ce a devenit atât de paradoxal de rară munca profundă.

Putem găsi im fundament pentru răspunsul nostru într-un avertisment oferit de regretatul teoretician în domeniul comunicării şi profesor la Universitatea New York, Neil Postman. Scriind la începutul anilor 1990, când revoluţia computerului personal înregistra primul salt, Postman susţinea că societatea noastră intra într-o relaţie tulburătoare cu tehnologia. Nu mai analizam, remarca el, compromisurile implicite noilor tehnologii, comparând noile forme de eficienţă cu proaspetele probleme care surveneau. În schimb, am început să presupunem că, dacă e high-tech, e de bine. Şi cu asta, basta.2

Postman a numit o astfel de cultură tehnopol[7] şi a fost cât se poate de direct când ne-a avertizat în această privinţă. „Tehnopolul elimină opţiunile existente în afara sa, exact în felul în care descria Aldous Huxley acest lucru în *Brave New World*", susţinea el în cartea sa din 1993 pe

7 în original technopoly, cuvânt rezultat din technologyşi monopoly, sugerând monopolul tehnologiei (n.t).

această temă. „Nu le face ilegale.24 Nu le face imorale. Nu le face nici măcar nepopulare. Le face invizibile şi, prin urmare, irelevante”.

Postman a murit în 2003, dar, dacă ar trăi astăzi, probabil că şi-ar exprima uimirea faţă de cât de repede s-au adeverit temerile sale din anii 1990 – derapaj propulsat de ascensiunea neprevăzută şi bruscă a internetului. Din fericire, Postman are un discipol care îi continuă argumentul în Epoca Internetului: criticul social, extrem de des citat, Evgeny Morozov. În cartea sa din 2013, *To Save Everything, Click Here*, Morozov încearcă să ne dezvăluie obsesia tehnopolică faţă de „Internet” (termen pe care îl plasează intenţionat între ghilimele ironice, pentru a-i sublinia rolul ideologic), spunând: „Această predilecţie de a vedea «Internetul» ca pe o sursă de înţelepciune şi de consiliere tactică este cea care îl transformă dintr-un set de cabluri şi o reţea de routere destul de neinteresante într-o *ideoy y* logie seducătoare şi incitantă – poate că über-ideologia zilelor noastre”.2[8]

Conform criticii lui Morozov, am făcut ca „Internetul” să devină sinonim cu viitorul revoluţionar al afacerilor şi guvernării. Să vă faceţi compania să semene cu „Internetul” înseamnă să fiţi în pas cu timpul, iar ignorând aceste tendinţe, v-aţi plasa în ipostaza proverbialului producător de bice pentru cai în epoca automobilului. Nu mai considerăm instrumentele oferite de internet drept produse lansate de companii care urmăresc să obţină un profit, finanţate de investitori care speră să fie rentabile şi manevrate de tineri de 20 şi ceva de ani, care deseori născocesc lucruri din mers. În schimb, ne grăbim să idolatrizăm aceste trăsnăi digitale, considerându-le a fi un semn al progresului şi un vestitor al unei (îndrăznesc să spun, minunate) lumi noi.

Acest internet-centrism (ca să mai împrumutăm un termen de la Morozov) caracterizează tehnopolul de astăzi.

---

8 Carte apărută şi în limba română cu titlul Minunata lume nouă, traducere de Suzana şi Andrei Bantaş, Editura Polirom, 2011 (n.r.).

Este important să recunoaştem această realitate, deoarece explică întrebarea care a deschis această secţiune. *New York Times* are un birou de social media şi îşi pistonează scriitorii, precum Alissa Rubin, să adopte un comportament marcat de perturbări, deoarece, într-un tehnopol centrat pe internet, un astfel de comportament nu poate fi negociat. Alternativa, de a nu adopta nimic din ce are de-a face cu internetul, este, după cum ar spune Postman, „invizibilă şi, prin urmare, irelevantă".

Această invizibilitate explică scandalul, pomenit mai devreme, care s-a stârnit când ţonathan Franzen a îndrăznit să sugereze că romancierii nu ar trebui să posteze pe Twitter. Oamenii au fost iritaţi nu pentru că nu ar fi fost deprinşi cu marketingul editorial şi nu erau de acord cu concluzia lui Franzen, ci pentru că i-a surprins că o persoană serioasă poate sugera că social media simt irelevante. Într-un tehnopol în care internetul ocupă un loc central, o astfel de afirmaţie este echivalentă cu arderea drapelului, fiind o profanare, nu o dezbatere.

Poate că răspândirea aproape universală a acestei mentalităţi este cel mai bine surprinsă într-o experienţă pe care am trăit-o recent în timpul navetei spre campusul din Georgetown, unde lucrez. În timp ce aşteptam să se facă verde să pot traversa Connecticut Avenue, stăteam în spatele unui camion al unei companii de logistică, aparţinând unui lanţ de produse congelate. Transportul produselor congelate este o afacere complexă şi competitivă, care necesită abilităţi la fel de bune în gestionarea sindicatelor, ca şi în stabilirea rutelor. Este prin excelenţă un domeniu de şcoală veche şi, din multe puncte de vedere, e opusul start-upurilor tehnologice eficiente, orientate spre consumator, care beneficiază la ora actuală de atât de multă atenţie. Însă ceea ce m-a frapat în timp ce aşteptam în trafic, în spatele acestui camion, nu a fost complexitatea sau amploarea companiei, ci un element grafic care fusese comandat, apoi lipit, probabil cu o cheltuială considerabilă, pe spatele întregii

flote de camioane – element grafic pe care scria: „Daţi-ne un like pe Facebook”.

Munca profundă este un mare dezavantaj într-un regim de tehnopol, deoarece se bazează pe valori precum calitatea, priceperea şi măiestria, care sunt în mod clar demodate şi nontehnologice. Ba chiar mai rău, susţinerea muncii profunde necesită deseori respingerea multor lucruri noi şi high-tech. Munca profundă este exilată în favoarea unor comportamente high-tech mai perturbatoare, cum ar fi utilizarea profesională a social media, nu pentru că prima este inferioară empiric celor din urmă. Într-adevăr, dacă am avea nişte parametri clari care să redea impactul acestor comportamente asupra profitului, probabil că tehnopolul nostru actual s-ar prăbuşi. Dar gaura neagră a măsurătorilor împiedică o asemenea limpezime, permiţându-ne, în schimb, să transformăm toate lucrurile care au de-a face cu internetul în temuta „über-ideologie” a lui Morozov. Într-o astfel de cultură, nu ar trebui să fim surprinşi că munca profundă se zbate să concureze cu amalgamul strident şi zgomotos al mesajelor de pe Twitter, al like-urilor, al fotografiilor etichetate, al pereţilor de pe Facebook, al postărilor şi al tuturor celorlalte comportamente necesare care – suntem astăzi învăţaţi – devin necesare pentru simplul motiv că există.

Rău pentru afaceri. Bun pentru voi

Munca profundă *ar trebui* să fie o prioritate în climatul actual al afacerilor. Dar nu este. Tocmai am rezumat diverse explicaţii ale acestui paradox. Printre acestea se numără realitatea că munca profundă este grea, iar munca superficială e mai uşoară, că în absenţa unor scopuri clare ale slujbei deţinute, ideea de a fi mereu vizibil ocupat, care caracterizează munca superficială, ajunge să servească instinctului de conservare şi că în cultura noastră s-a dezvoltat convingerea că, dacă un comportament are de-a face cu „internetui, atunci este bun – indiferent de abilitatea noastră de a produce lucruri

valoroase. Toate aceste tendinţe sunt facilitate de dificultatea de a măsura direct valoarea profunzimii sau preţul plătit pentru ignorarea acesteia.

Dacă voi credeţi în valoarea profunzimii, această realitate constituie o veste proastă pentru companii în general, căci le face să rateze potenţialele creşteri masive ale valorii pe care o produc. Dar pentru *voi*, ca indivizi, se întrevăd veşti bune. Miopia colegilor şi a angajatorilor voştri scoate la iveală un mare avantaj personal. Presupunând că tendinţele schiţate aici continuă, profunzimea va deveni din ce în ce mai rară şi, prin urmare, din ce în ce mai valoroasă. Acum, că am stabilit că nu există nimic fundamental greşit în munca profundă şi nimic fundamental necesar în comportamentele perturbatoare care o înlocuiesc, puteţi, aşadar, continua cu încredere să urmăriţi ţelul absolut al acestei cărţi: acela de a vă dezvolta sistematic abilitatea personală de a pătrunde în profunzime şi, făcând acest lucru, de a vă bucura de mari satisfacţii.

3 Munca profundă este semnificativă

Ric Furrer este fierar. E specializat în practici antice şi medievale de prelucrare a metalului, pe care le recreează cu minuţiozitate în atelierul său, Door County Forgeworks. „Fac toată treaba manual1 şi folosesc unelte care îmi măresc forţa, fără a-mi limita creativitatea sau interacţiunea cu materialul”, explică el în declaraţia sa artistică. „Ceea ce s-ar putea să-mi ia o sută de lovituri executate cu mâna poate fi realizat dintr-una singură, cu ajutorul unei forje mari. Acesta este opusul ţelului meu şi de aceea în toate lucrările mele se pot vedea urmele celor două mâini care le-au făcut”.

Un documentar din 2012, realizat de PBS, ne ajută să pătrundem în lumea lui Furrer. Aflăm că lucrează într-un hambar refăcut de la o fermă din Wisconsin, nu departe de pitorescul Sturgeon Bay, de lângă lacul Michigan. Furrer lasă deseori uşile hambarului deschise (pentru a ventila căldura produsă de forje, bănuim), iar eforturile sale se

desfăşoară între câmpurile fermei, care se întind spre orizont. Cadrul este idilic, dar munca poate părea, la o primă vedere, brutală. În documentar, Furrer încearcă să recreeze o sabie din era vikingilor. Începe prin a folosi o tehnică veche de 1500 de ani de a topi *oţelul creuzet*: o formă neobişnuit de pură (pentru perioada aceea) a metalului. Rezultatul este un lingou, nu cu mult mai mare decât trei sau patru telefoane inteligente aşezate unul peste altul. Acest lingou compact trebuie apoi să primească forma unei săbii ce va deveni lungă şi elegantă după şlefuire.

„Această parte, topirea iniţială, este groaznică”, spune Furrer privind spre cameră, în timp ce încălzeşte metodic lingoul, îl întoarce, îl loveşte, apoi îl pune din nou în flăcări pentru a o lua de la capăt. Naratorul ne dezvăluie că va ciocăni *opt ore* pentru a încheia formarea sabiei. Însă, în timp ce îl privim pe Furrer lucrând, percepţia asupra muncii se schimbă. Devine limpede că nu izbeşte metalul plictisit, ca un miner cu un târnăcop: fiecare lovitură, deşi puternică, este controlată cu atenţie. Priveşte încordat spre metal, prin ochelarii de intelectual, cu rame subţiri (care par nepotriviţi pe nasul lui, deasupra bărbii bogate şi a umerilor laţi), răsucindu-l *doar o idee* la fiecare lovitură. „Trebuie să fii foarte blând cu el, altfel se crapă”, explică el. După alte câteva lovituri de ciocan, adaugă: „Trebuie să îl iei cu binişorul; încet-încet, cedează; apoi începi să te bucuri”.2

La un moment dat, cam la jumătatea procesului de forjare, după ce Furrer a terminat de ciocănit, ajungând la forma dorită, începe să răsucească metalul cu grijă într-un bazin îngust cu cărbuni aprinşi. În timp ce priveşte ţintă spre lamă, se aude un clic: „Este gata”. Ridică sabia, înroşită de flăcări, ţinând-o departe de trup, şi păşeşte grăbit spre un tub cu ulei, în care cufundă lama pentru a o răci. După o clipă de uşurare că lama nu s-a făcut bucăţi – incident ce are loc frecvent în această etapă –, Furrer o scoate din ulei. Căldura rămasă în metal aprinde

combustibilul, iar lama sabiei este cuprinsă de flăcări galbene pe toată lungimea. Furrer ridică sabia în flăcări deasupra capului, cu un singur braţ puternic, şi o priveşte ţintă un moment înainte de a stinge focul. În această scurtă pauză, flăcările îi luminează faţa, pe care admiraţia este palpabilă.

„Să o faci cum trebuie este cel mai complicat lucru pe care ştiu cum să îl fac”, explică Furrer. „Şi această provocare este ceea ce mă impulsionează. Nu am nevoie de săbii. Dar *trebuie* să le fac”.

Ric Furrer este un meşter iscusit, a cărui muncă îi impune să îşi petreacă cea mai mare parte a zilei adâncit în ceea ce face – dacă îşi pierde concentrarea chiar şi o clipă, poate distruge zeci de ore de efort. Totodată, este un om pentru care profesia are în mod vădit o mare însemnătate. Această conexiune dintre munca profundă şi o viaţă bună este cunoscută şi acceptată pe scară largă, dacă ne gândim la lumea meşterilor. „Se ştie că satisfacţia de a te manifesta concret în lume printr-o competenţă manuală aduce linişte şi relaxare”, explică Matthew Crawford. Şi îl credem.

Dar când ne îndreptăm atenţia spre munca din domeniul cunoaşterii, această legătură devine incertă. O parte din problemă o reprezintă claritatea. Meşteşugarii precum Furrer abordează provocările profesionale care sunt simplu de definit, dar uşor de executat – un dezechilibru util când urmărim atingerea unui scop. Munca în domeniul cunoaşterii înlocuieşte această claritate cu ambiguitatea. Poate fi greu să defineşti exact ce face un anumit profesionist în domeniul cunoaşterii şi prin ce diferă de altul: în zilele noastre cele mai proaste, poate părea că *întreaga* muncă din domeniul cunoaşterii se reduce la aceleaşi e-mailuri şi prezentări Power Point supărătoare, doar diagramele folosite în slide-uri diferenţiind o carieră de alta. Furrer însuşi identifică acest caracter insipid când scrie: „Lumea superautostrăzilor informaţiei şi spaţiul virtual mă lasă absolut rece şi mă

dezamăgeşte total”.4

O altă problemă care tulbură legătura dintre profunzime şi sens în munca din domeniul cunoaşterii este cacofonia de voci care încearcă să îi convingă pe profesioniştii din domeniul cunoaşterii să petreacă mai mult timp implicându-se în activităţi superficiale. După cum arătam în capitolul precedent, trăim într-o epocă în care tot ceea ce are legătură cu internetul este automat înţeles ca fiind inovator şi necesar. Comportamentele care distrug profunzimea, precum impulsul de a răspunde imediat la e-mailuri şi prezenţa activă pe social media, sunt lăudate, în vreme ce evitarea acestor tendinţe generează suspiciune. Nimeni nu-l va sancţiona pe Ric Furrer pentru că nu foloseşte Facebook, dar, dacă un profesionist în domeniul cunoaşterii ia această decizie, va fi considerat excentric (după cum am aflat din proprie experienţă).

Totuşi, doar pentru că această conexiune între profunzime şi semnificaţie este mai puţin clară în cazul muncii în domeniul cunoaşterii, nu înseamnă că este inexistentă. Scopul acestui capitol este să vă convingă de faptul că munca profundă poate genera la fel de multă satisfacţie într-o economie a informaţiei pe cât generează în mod limpede într-o economie bazată pe meşteşuguri. În secţiunile următoare voi expune trei argumente pentru a susţine această ipoteză. Aceste argumente urmează, în mare, o traiectorie care porneşte de la concepte particulare, îndreptându-se spre un nivel generic: porneşte de la o perspectivă neurologică, trece la una psihologică şi încheie cu cea filosofică. Voi arăta că, indiferent de unghiul din care abordăm chestiunea profunzimii şi a muncii în domeniul cunoaşterii, este clar că, alegând profunzimea în detrimentul superficialităţii, putem accesa acelaşi tip de semnificaţie care îi motivează pe meşteşugarii precum Ric Furrer. Prin urmare, teza acestui capitol final din Partea întâi este că viaţa profundă nu este profitabilă doar economic, ci este, totodată, o viaţă bine trăită.

Argumentul neurologic al profunzimii

Scriitoarea din domeniul ştiinţific Winifred Gallagher a dat peste o conexiune între atenţie şi fericire după un eveniment neaşteptat şi înspăimântător, când a fost diagnosticată cu cancer – „nu doar cancer”, ne lămureşte ea, „ci o formă foarte agresivă, destul de avansată” 5.

După cum relatează Gallagher în cartea sa din 2009, *Rapt*, după ce a părăsit spitalul în urma diagnosticării, a avut o intuiţie bruscă şi puternică: „Boala aceasta doreşte să-mi monopolizeze atenţia, dar, pe cât posibil, mă voi concentra, în schimb, asupra vieţii mele”. Tratarea cancerului a fost epuizantă şi îngrozitoare, dar Gallagher nu a putut să nu observe, în colţul acela din mintea ei rafinat de cariera de scriitoare de nonficţiune, că hotărârea de a se concentra asupra a ceea ce era bun în viaţa ei – filme, plimbări şi un martini la ora 6: 30 – funcţiona surprinzător de bine. Viaţa ei din perioada aceea ar fi trebuit să fie copleşită de teamă şi de autocompătimire, dar, în schimb, era, remarca ea, deseori destul de plăcută. Curioasă, Gallagher şi-a propus să înţeleagă mai bine rolul pe care îl joacă atenţia – adică lucrurile asupra cărora alegem să ne concentrăm şi cele pe care alegem să le ignorăm – în definirea calităţii vieţii noastre. După cinci ani de observaţii ştiinţifice, a ajuns să fie convinsă că asista la o „mare teorie unificată” a minţii:

„Precum degetele care arată spre lună, alte discipline diverse, de la antropologie până la educaţie, economie comportamentală şi consiliere familială, sugerează şi ele că gestionarea abilă a atenţiei este condiţia sine-qua-non a unei vieţi bune şi cheia îmbunătăţirii a practic tuturor aspectelor experienţei”.6

Acest concept subminează felul în care îşi gândesc cei mai mulţi oameni experienţa subiectivă de viaţă. Tindem să punem un mare accent pe *circumstanţe*, presupunând că ceea ce ni se întâmplă (sau nu ni se întâmplă) determină ceea ce simţim. Din această perspectivă, detaliile mărunte ale felului în care vă

petreceri ziua nu sunt atât de importante, căci ceea ce contează simt rezultatele de anvergură, cum ar fi dacă obţineţi sau nu o promoţie sau dacă vă mutaţi într-un apartament mai frumos, în opinia lui Gallagher, decenii de cercetări contrazic această accepţiune. În schimb, mintea noastră ne construieşte viziunea asupra lumii pe baza *lucrurilor cărora le acordăm atenţie*. Dacă vă concentraţi asupra unei diagnosticări cu cancer, veţi deveni nefericiţi şi veţi duce o viaţă mohorâtă, dar, dacă vă concentrări, în schimb, asupra martiniului pe care îl veţi bea seara, veţi deveni mai plăcuţi, atât voi, cât şi viaţa – chiar dacă circumstanţele în ambele scenarii sunt la fel. După cum rezumă Gallagher: „Cine eşti, ce gândeşti, simţi şi faci, ce iubeşti – constituie suma lucrurilor asupra cărora te concentrezi”?

În *Rapt*, Gallagher examinează cercetările care susţin această înţelegere a minţii. O citează, de exemplu, pe psihologa de la Universitatea din Carolina de Nord, Barbara Fredrickson, o cercetătoare specializată în evaluarea cognitivă a emoţiilor. După un eveniment negativ sau perturbator din viaţă, arată cercetările lui Fredrickson, lucrurile asupra cărora alegeţi să vă concentraţi exercită o influenţă semnificativă asupra atitudinii voastre viitoare.

Aceste alegeri simple pot furniza un „buton de resetare” 8 al emoţiilor voastre. Ne oferă exemplul unui cuplu care se ceartă din pricina împărţirii inegale a treburilor casnice. „În loc să continuaţi să vă concentraţi asupra egoismului şi lenei partenerului/partenerei”, sugerează ea, „v-aţi putea concentra asupra faptului că cel puţin s-a declanşat un conflict care mocnea, ceea ce constituie primul pas spre găsirea unei soluţii a problemei şi spre îmbunătăţirea stării pe care o aveţi”? Pare a fi un simplu îndemn de a vedea jumătatea plină a paharului, dar Fredrickson a descoperit că utilizarea judicioasă a acestor „puncte de exploatare a unui avantaj” la nivel emoţional poate genera un rezultat pozitiv într-o măsură semnificativ

mai mare, în urma unor evenimente negative.10

Oamenii de ştiinţă pot observa acest efect în acţiune până la nivelul neurologic. Psihologa de la Stanford, Laura Carstensen, ca să dăm un exemplu în acest sens, a folosit un scanner IRMF pentru a studia comportamentul cerebral al subiecţilor cărora li s-au prezentat atât imagini pozitive, cât şi negative.11 A descoperit că, în cazul tinerilor, la nivelul amigdalei (centrul emoţional), apăreau impulsuri electrice indicând prezenţa activităţii, la ambele tipuri de imagine. În schimb, când a scanat creierul unor persoane mai vârstnice, impulsurile electrice din amigdală s-au declanşat doar la imaginile pozitive. Carstensen presupune că subiecţii mai vârstnici îşi antrenaseră cortexul prefrontal să inhibe amigdala în prezenţa stimulilor negativi. Aceşti subiecţi mai vârstnici nu erau mai fericiţi deoarece circumstanţele vieţii lor erau mai bune decât cele ale subiecţilor tineri; în schimb, erau mai fericiţi pentru că îşi programaseră creierul să ignore negativul şi să savureze pozitivul. Gestionându-şi atenţia cu abilitate, şi-au îmbunătăţit lumea fără a schimba nimic concret la aceasta.

Acum putem face un pas înapoi, folosind marea teorie a lui Gallagher pentru a înţelege mai bine rolul muncii profunde în cultivarea unei vieţi mai bune. Această teorie ne spune că lumea voastră este produsul lucrurilor cărora le acordaţi atenţie, aşadar gândiţi-vă un moment la tipul de lume mintală construită când dedicaţi un timp semnificativ unor iniţiative profunde. Există o anumită gravitate şi un sentiment de însemnătate, care simt inerente muncii profunde – fie că sunteţi Ric Furrer care forjează o sabie sau im programator care optimizează un algoritm. Prin urmare, teoria lui Gallagher prezice că, dacă petreceţi suficient timp în această stare, mintea va[9]

percepe lumea ca fiind bogată în sensuri şi importanţă. Însă există un beneficiu ascuns, dar la fel de important pentru a cultiva atenţia totală în ziua de lucru: o

9 Imagistică prin Rezonanţă Magnetică funcţională (n.t.).

astfel de concentrare vă confiscă sistemul atenţiei, împiedicându-vă să observaţi numeroasele lucruri mai mărunte şi mai puţin plăcute, care ne populează viaţa în mod inevitabil şi stăruitor. (Psihologul Mihály Csikszentmihályi, despre care vom afla mai multe în următoarea secţiune, identifică în mod explicit acest avantaj atunci când subliniază avantajul de a cultiva „o concentrare atât de intensă12, încât nu ne mai rămâne nicio picătură de atenţie pentru a ne gândi la nimic irelevant sau pentru a ne face griji pentru probleme”.) Acest pericol este cu precădere pronunţat în munca din domeniul cunoaşterii, care, din pricina dependenţei sale de o conectivitate ubicuă, generează o gamă devastator de tentantă de elemente perturbatoare – care, cele mai multe dintre ele, vor secătui, dacă le veţi acorda suficientă atenţie, semnificaţia şi importanţa din lumea construită de mintea voastră.

Pentru a contribui la concretizarea acestei ipoteze, mă voi folosi pe mine însumi drept studiu de caz. Gândiţi-vă, de exemplu, la ultimele cinci e-mailuri pe care le-am trimis înainte de a începe să scriu prima ciornă a acestui capitol. Mai jos, găsiţi titlurile mesajelor şi rezumatul conţinutului.[10]

Re: S.R. Acest mesaj era o conversaţie cu un membru al familiei în legătură cu un articol pe care îl văzuse în *Wall Street Journal*.

Re: Sfaturi importante. Acest e-mail făcea parte dintr-o conversaţie despre strategii investiţionale optime în vederea pensionării.

Re: Fwd: Trucuri de studiu. Acest e-mail făcea parte dintr-o conversaţie în care încercam să îmi fac timp să mă

10 Re: URGENT calnewport Confirmarea înregistrării mărcii. Acest mesaj a fost trimis ca răspuns la o escrocherie standard, în care o companie încearcă să-i păcălească pe deţinătorii de site-uri să îşi înregistreze domeniul în China. M-am enervat că îmi trimiteau întruna mesaje spam, aşa că mi-am pierdut cumpătul şi le-am răspuns (inutil, desigur), spunându-le că escrocheria lor ar fi mai convingătoare dacă ar fi scris „site“ corect în e-mailurile trimise.

întâlnesc cu un cunoscut care îmi vizita oraşul – sarcină complicată de programul lui fracturat pe durata vizitei.

Re: eram doar curios. Acest e-mail făcea parte dintr-o conversaţie în care eu şi un coleg reacţionam la anumite chestiuni spinoase privind politica biroului (de genul celor care simt frecvente şi clişeizate în departamentele universitare).

E-mailurile de mai sus ilustrează în mod relevant genul de preocupări superficiale care se luptă să vă confişte atenţia într-un cadru profesional din domeniul cunoaşterii. Unele dintre problemele prezentate în aceste mesaje oferite spre exemplu sunt inofensive, precum discutarea unui articol interesant, unele sunt vag stresante, cum este conversaţia despre strategii de economisire în vederea pensiei (gen de conversaţie pe care o încheiaţi aproape întotdeauna prin a *nu* face ce trebuie), unele sunt frustrante, cum se întâmplă când încerci să stabileşti o întâlnire atunci când ai un program încărcat, iar unele simt explicit negative, cum e cazul răspunsurilor date autorilor unor escrocherii sau discuţiile îngrijorate despre regulamentul de la birou.

Numeroşi profesionişti din domeniul cunoaşterii îşi petrec cea mai mare parte a zilei de lucru interacţionând cu aceste tipuri de preocupări superficiale. Chiar şi atunci când li se cere să îndeplinească ceva mai important, obiceiul de a-şi verifica frecvent Inboxul face ca aceste chestiuni să rămână în centrul atenţiei lor. Gallagher ne învaţă că este o modalitate nesăbuită de a vă aborda ziua de lucru, deoarece face ca mintea voastră să construiască o percepţie conform căreia viaţa profesională vă este dominată de stres, iritare, frustrare şi lipsă de însemnătate. Cu alte cuvinte, lumea reprezentată de inboxul vostru nu este o lume în care să fie plăcut să locuieşti. Chiar dacă toţi colegii voştri simt geniali şi toate interacţiunile pe care le stabiliţi sunt mereu joviale şi pozitive, permiţând ca atenţia să zăbovească asupra peisajului seducător al superficialităţii, riscaţi să cădeţi

într-o altă capcană neurologică identificată de Gallagher: „Cinci ani de studiere a atenţiei mi-au confirmat nişte adevăruri neplăcute despre mine”, relatează Gallagher.1* „[Printre acestea, se numără ideea că] «mintea leneşă este la cheremul diavolului»... când îţi pierzi concentrarea, mintea are tendinţa de a se fixa asupra a ceea ce ar putea fi în neregulă cu viaţa ta, şi nu asupra lucrurilor bune”.

Din perspectivă neurologică, o zi de lucru plină de superficialitate va fi, probabil, o zi epuizantă şi supărătoare, chiar dacă majoritatea lucrurilor superficiale care vă atrag atenţia par inofensive şi amuzante.

Implicaţia acestor descoperiri este clară. În muncă (şi, în special, în munca din domeniul cunoaşterii), creşterea timpului petrecut într-o stare de profunzime înseamnă să exploataţi maşinăria complexă a creierului uman într-un fel care, din câteva motive neurologice diferite, maximizează sensul şi satisfacţia pe care le veţi asocia cu viaţa profesională. „După ce am făcut experimentul acela dur [cu cancerul]... am un plan pentru felul în care îmi voi trăi restul vieţii”, concluzionează Gallagher în cartea ei. „Îmi voi alege ţintele cu grijă... apoi le voi acorda întreaga mea atenţie. Pe scurt, voi duce o viaţă focalizată, căci este cea mai bună din câte există”. 1”[11] Ar fi un semn de înţelepciune să îi călcăm pe urme.

Argumentul psihologic al profunzimii

Cel de-al doilea argument care ne arată de ce profunzimea generează semnificaţie provine din opera unuia dintre cei mai cunoscuţi (şi al cărui nume se află în topul numelor scrise greşit) psihologi, Mihály Csikszentmihályi. La începutul anilor 1980, în colaborare cu Reed Larson, un tânăr coleg de la Universitatea din Chicago, Csikszentmihályi a inventat o nouă tehnică pentru a înţelege impactul comportamentelor de zi cu zi. Pe vremea aceea, era dificil să măsori cu acurateţe impactul psihologic al diferitelor activităţi. Dacă aduceai pe cineva în laborator şi îi cereai să-şi amintească starea

11 în original, Experience Sampling Method - ESM (n.t.).

pe care o avea într-un anumit moment, cu multe ore în urmă, era puţin probabil să îşi amintească. În schimb, dacă îi dădeai persoanei respective un jurnal şi o rugai să noteze cum se simţea pe tot parcursul zilei, probabil că nu avea să facă notiţe cu conştiinciozitate – pur şi simplu, e prea mult de lucru. Descoperirea lui Csikszentmihályi şi a lui Larson a fost să se folosească de avantajul oferit de noua tehnologie (pe atunci), pentru a adresa întrebarea subiectului exact când trebuia. Mai exact, le-au dat pagere subiecţilor participanţi la experiment. Pagerele bipăiau la intervale selectate aleatoriu (în variantele moderne ale acestei metode, aplicaţiile de pe telefonul inteligent joacă acelaşi rol). Când auzeau semnalul sonor, subiecţii notau ce făceau exact în momentul acela şi cum se simţeau. În

unele cazuri, primeau im jurnal în care să noteze aceste informaţii, iar în altele li se dădea un număr de telefon la care să sune, pentru a răspunde la întrebările pe care le punea un asistent de cercetare. Dat fiind că bipurile erau doar ocazionale, dar greu de ignorat, subiecţii urmau procedura experimentală. Şi, pentru că subiecţii îşi notau reacţiile cu privire la o activitate *exact în momentul* în care se ocupau de aceasta, răspunsurile era mai precise. Csikszentmihályi şi Larson au denumit abordarea metoda mostrei de experienţă (MME), iar aceasta a furnizat informaţii importante şi inedite despre ceea ce simţim cu adevărat în legătură cu încercările din viaţa de zi cu zi.15

Printre numeroase descoperiri, munca lui Csikszentmihályi, prin aplicarea metodei MME, a contribuit la validarea unei teorii pe care o dezvoltase de-a lungul deceniului precedent: „Cele mai bune momente survin, de obicei, atunci când corpul sau mintea unei persoane simt împinse până la limită, cu un efort voluntar de a realiza ceva dificil şi valoros”.16 Csikszentmihályi numeşte această stare mintală flux (termen pe care l-a popularizat printr-o carte din 1990, cu acelaşi titlu”). La

vremea respectivă, această descoperire se opunea opiniei convenţionale. Majoritatea oamenilor presupuneau (şi încă o fac) că relaxarea îi face fericiţi. Vrem să muncim mai puţin şi să petrecem mai mult timp în hamac. Dar rezultatele studiilor MME ale lui Csikszentmihályi dezvăluie că cei mai mulţi oameni au înţeles greşit această idee:

„În mod ironic, este mai uşor să ne bucurăm de slujbe decât de timpul liber, deoarece, ca şi activităţile caracterizate de flux, conţin scopuri, reguli de feedback şi provocări, care ne încurajează să ne implicăm în munca noastră, să ne concentrăm şi să ne pierdem în ea. Pe de altă parte, timpul liber este nestructurat şi e nevoie de un efort mult mai mare pentru a fi transformat în ceva de care să ne putem bucura".17

În urma măsurătorilor empirice, oamenii erau mai fericiţi la muncă şi mai puţin fericiţi decât bănuiau atunci când se relaxau. Şi, după cum au confirmat studiile MME, cu cât survin mai multe experienţe de tip flux într-o săptămână dată, cu atât este mai mare satisfacţia faţă de viaţă a subiectului. Se pare că fiinţele umane îşi ating capacitatea maximă atunci când simt adâncite în ceva provocator.

Desigur, există o suprapunere între teoria fluxului şi ideile lui Winifred Gallagher, evidenţiate în secţiunea precedentă. Ambele ne sugerează importanţa profunzimii în raport cu superficialitatea, dar se concentrează asupra a două explicaţii diferite ale acestei importanţe. Scrierea lui Gallagher subliniază că ceea ce contează este *conţinutul* lucrurilor asupra cărora ne concentrăm. Dacă acordăm întreaga noastră atenţie lucrurilor importante şi, prin urmare, ignorăm lucrurile superficiale şi negative, vom simţi că viaţa noastră profesională este mai importantă şi mai pozitivă. Spre deosebire de aceasta, teoria fluxului a lui Csikszentmihályi nu se pronunţă, în mare măsură, cu privire la conţinutul atenţiei noastre. Deşi ar fi probabil de acord cu cercetările citate de Gallagher, teoria lui

precizează că sentimentul de a te adânci în ceva este, *în sine*, foarte satisfăcător. Minţilor noastre le place această provocare, indiferent de subiect.

Conexiunea dintre munca profundă şi flux ar trebui să fie clară: munca profundă este o activitate adecvată pentru a genera o stare de flux (sintagmele utilizate de Csikszentmihályi pentru a descrie ce generează fluxul includ ideea de a ne forţa mintea să îşi atingă limitele, concentrarea şi senzaţia de a fi absorbiţi de o activitate – toate acestea caracterizând, totodată, şi munca profundă). Şi, după cum tocmai am aflat, fluxul generează fericire. Combinând aceste două idei, obţinem un argument puternic, provenit din psihologie, în favoarea profunzimii. Decenii de cercetare, inspirate de experimentele MME iniţiale ale lui Csikszentmihályi, validează faptul că actul aprofundării ordonează conştiinţa într-un mod care face ca viaţa să aibă valoare. Csikszentmihályi merge până într-acolo încât susţine că organizaţiile moderne ar trebui să adopte această realitate, sugerând că „slujbele ar trebui reconcepute astfel încât să semene cât mai mult posibil cu activităţile de tip flux” 18. Remarcând totuşi că o astfel de reformă ar fi dificilă şi perturbatoare (a se vedea, de exemplu, argumentele mele din capitolul anterior), Csikszentmihályi continuă prin a explica faptul că şi mai important este ca *individul* să înveţe să caute oportunităţi de flux. În ultimă instanţă, aceasta este lecţia cu care trebuie să rămânem în urma scurtei noastre incursiuni în lumea psihologiei experimentale: construirea vieţii profesionale în jurul experienţei fluxului, produsă de munca profundă, este o cale confirmată spre o profundă satisfacţie.

Argumentul filosofic al profunzimii

Argumentul nostru final pentru conexiunea dintre profunzime şi semnificaţie ne impune să ne îndepărtăm de lumile mai concrete ale neuroştiinţei şi psihologiei şi să adoptăm, în schimb, o perspectivă filosofică. În această problemă, voi apela la ajutorul a doi cărturari care cunosc

bine acest subiect: Hubert Dreyfus, care a predat filosofie la Berkeley peste patru decenii, şi Sean Dorrance Kelly, care, la momentul scrierii acestei cărţi, este şeful catedrei de filosofie de la Harvard. În 2011, Dreyfus şi Kelly au publicat o carte, *AU Things Shining*, care explorează în ce fel au evoluat noţiunile de sacralitate şi semnificaţie de-a lungul istoriei culturii umane.

Şi-au propus să reconstruiască această istorie deoarece sunt îngrijoraţi că se va încheia în epoca noastră. „Lumea era, în diversele sale forme, o lume a lucrurilor sacre, strălucitoare", explică Dreyfus şi Kelly la începutul cărţii. „Lucrurile strălucitoare par acum îndepărtate". 19

Ce s-a întâmplat între atunci şi acum? Răspunsul scurt este, susţin autorii, Descartes. Din scepticismul lui Descartes provine convingerea radicală că individul care caută certitudinea a învins un Dumnezeu sau un rege care deţine adevărul. Bineînţeles, Iluminismul care a rezultat de aici a condus la conceptul de drepturi umane şi i-a eliberat pe mulţi de opresiune. Dar, după cum subliniază Dreyfus şi Kelly, în ciuda binelui pe care l-a adus în arena politică, în domeniul dimensiunii metafizice această gândire a alungat ordinea din lume şi sacralitatea esenţială creării semnificaţiei. Într-o lume post-Iluminism, ne-am asumat noi *înşine* sarcina de a identifica lucrurile semnificative şi pe cele care nu sunt astfel, exerciţiu care poate părea arbitrar şi poate duce la un nihilism dăunător. „Adoptarea metafizică a individului autonom, care a survenit odată cu Iluminismul, conduce nu doar la o viaţă plictisitoare", se îngrijorează Dreyfus şi Kelly, „conduce aproape inevitabil la una de netrăit". 20

Această problemă poate părea la început foarte îndepărtată de misiunea noastră de a înţelege satisfacţia profunzimii, dar, când vom aborda soluţia lui Dreyfus şi Kelly, vom descoperi noi observaţii bogate şi pătrunzătoare despre sursele semnificaţiei în preocupările profesionale. Această conexiune ar trebui să pară mai puţin surprinzătoare când vom dezvălui că reacţia lui Dreyfus şi

a lui Kelly la nihilism se bazează tocmai pe subiectul care a deschis acest capitol: meşteşugarul.

Meşteşugurile, susţin Dreyfus şi Kelly în concluzia cărţii lor, furnizează o cheie de resuscitare a sentimentului de sacralitate într-o manieră responsabilă. Pentru a ilustra această ipoteză, folosesc ca exemplu o poveste despre un meşter rotar – profesiunea acum pierdută de a face roţi de lemn pentru căruţe. „Pentru că fiecare bucată de lemn este distinctă, are propria sa personalitate”, scriu ei, după un pasaj care descrie detaliile meşteşugului rotarului. „Cel care lucrează lemnul are o relaţie intimă cu materialul. Virtuţile sale subtile solicită să fie cultivate şi îngrijite”. 21 în această apreciere a „virtuţilor subtile” ale materialului său, remarcă ei, meşteşugarul a dat peste ceva crucial într-o lume post-Iluminism: o sursă de semnificaţie existentă în afara individului. Rotarul nu decide arbitrar care dintre virtuţile lemnului pe care îl lucrează simt valoroase şi care nu; această valoare este inerentă în lemn şi în sarcina pe care acesta are menirea de a o îndeplini.

După cum explică Dreyfus şi Kelly, această sacralitate este comună în meşteşuguri. Sarcina unui meşteşugar, concluzionează ei, „nu este să *genereze* semnificaţie, ci mai degrabă să *cultive* în el însuşi abilitatea de a *discerne* semnificaţiile care există deja acolo”.22

Acest fapt îl eliberează pe meşteşugar de nihilismul individualismului autonom, furnizând o lume ordonată, a semnificaţiei. În acelaşi timp, această semnificaţie pare mai sigură decât sursele citate în epocile precedente. Rotarul, sugerează autorii, nu poate utiliza cu uşurinţă calitatea inerentă a unei bucăţi de pin pentru a justifica o monarhie absolutistă.

Revenind la întrebarea cu privire la satisfacţia profesională, interpretarea pe care o dau Dreyfus şi Kelly meşteşugului drept cale spre semnificaţie furnizează o înţelegere nuanţată a motivelor pentru care munca celor precum Ric Furrer rezonează cu atâţia dintre noi. Expresia de satisfacţie de pe chipul lui Furrer în timp ce lucrează,

transformând metalul brut prin măiestria sa artistică, ar susţine aceşti filosofi, este o expresie care exprimă aprecierea pentru ceva impalpabil şi valoros în modernitate: o privire fugară asupra sacrului.

Odată înţeleasă, putem lega această sacralitate inerentă în meşteşugurile tradiţionale de lumea muncii în domeniul cunoaşterii. Pentru a face asta, există două observaţii-cheie pe care trebuie să le facem mai întâi. Prima s-ar putea să fie evidentă, dar trebuie subliniată: nu există nimic intrinsec în meşteşugurile *manuale* atunci când este vorba despre generarea acestei surse particulare de semnificaţie. Orice îndeletnicire – fie fizică, fie cognitivă – care implică abilităţi cu un nivel înalt de dezvoltare poate, de asemenea, genera o senzaţie de sacralitate.

Ca să elaborăm această idee, să trecem de la exemplele anacronice alte cioplirii lemnului şi modelării fierului la exemplul modern al programării calculatoarelor. Gândiţi-vă la următorul citat, care redă cuvintele lui Santiago González, copilul-minune din domeniul programării, descriindu-şi munca într-un interviu:

„Codurile frumoase sunt scurte şi concise, astfel că, dacă i-ai da acel cod unui alt programator, acesta ar spune: «O, este un cod bine scris». Seamănă în mare măsură cu scrierea unui poem”.23

González discută despre programare în acelaşi fel în care vorbesc dulgherii despre meşteşugul lor în pasajele citate de

Dreyfus şi Kelly. *The Pragmatic Programmer*, o carte respectabilă în domeniul programării calculatoarelor, face această conexiune între cod şi vechile meşteşuguri mai direct, citând în prefaţă crezul lucrătorilor la carierele de piatră: „Noi, cei care nu facem decât să tăiem piatra, trebuie să ne închipuim catedrale”.24 Cartea detaliază apoi ideea că programatorii trebuie să îşi vadă munca în acelaşi fel:

„În cadrul structurii generice a unui proiect este

întotdeauna loc pentru individualitate şi măiestrie… Peste 100 de ani, conceptele noastre s-ar putea să pară la fel de arhaice ca tehnicile folosite de constructorii de catedrale în Evul Mediu în ochii inginerilor constructori de astăzi, însă măiestria noastră va continua să fie onorată”.

Cu alte cuvinte, nu trebuie să trudeşti într-un hambar în aer liber pentru ca eforturile tale să fie considerate genul de măiestrie care poate genera semnificaţia lui Dreyfus şi Kelly. O potenţială măiestrie similară poate fi găsită în majoritatea slujbelor calificate din economia informaţiei. Fie că sunteţi scriitori, comercianţi, consultanţi sau avocaţi, munca voastră este un meşteşug şi, dacă vă rafinaţi abilitatea şi o aplicaţi cu respect şi grijă, atunci, ca şi iscusitul rotar, puteţi genera semnificaţie în eforturile zilnice ale vieţii voastre profesionale.

În acest punct, unii ar putea răspunde că slujba *lor* din domeniul cunoaşterii nu are cum să devină o astfel de sursă de semnificaţie, deoarece obiectul slujbei lor este mult prea comun. Dar aceasta este o gândire deficitară, la a cărei corectare poate contribui examinarea meşteşugurilor tradiţionale, în cultura noastră actuală, punem un mare accent pe fişa postului. Obsesia noastră faţă de sfatul de a-ţi „urma pasiunea” (subiectul ultimei mele cărţi), de exemplu, este motivată de ideea (deficitară) că ceea ce contează cel mai mult pentru satisfacţia în carieră este caracterul specific al slujbei pe care o alegi. Conform acestei gândiri, există doar câteva slujbe rare care pot fi o sursă de satisfacţie – cum ar fi munca într-un ONG sau înfiinţarea unei companii de software în vreme ce toate celelalte sunt lipsite de viaţă şi anoste. Filosofia lui Dreyfus şi Kelly ne face să evităm astfel de capcane. Meşteşugarii pe care îi citează aceştia nu au slujbe aparte. De-a lungul istoriei umane, în cea mai mare parte, meseria de fierar sau de rotar nu a fost fermecătoare. Dar acest fapt nu contează, căci elementele specifice ale muncii sunt ¿relevante. Semnificaţia dezvăluită de asemenea eforturi

se datorează abilităţii şi aprecierii inerente a meşteşugului, nu rezultatelor muncii. Altfel spus, o roată de lemn nu este nobilă, dar crearea ei poate fi. Acelaşi lucru se aplică şi muncii din domeniul cunoaşterii. Nu aveţi nevoie de o slujbă aparte; în schimb, aveţi nevoie de o abordare deosebită a muncii pe care o îndepliniţi.

Cea de-a doua observaţie-cheie legată de această direcţie a argumentaţiei este următoarea: cultivarea măiestriei este, în mod necesar, o sarcină profundă şi, prin urmare, ne impune să ne dedicăm muncii profunde. (Reamintiţi-vă că în Capitolul 1 susţineam că munca profundă este necesară pentru rafinarea abilităţilor şi aplicarea ulterioară a acestora la un nivel de elită – activităţile principale în meşteşuguri.) Prin urmare, munca profundă este crucială în extragerea semnificaţiei din profesia pe care o aveţi, în maniera descrisă de Dreyfus şi Kelly. Rezultă că îmbrăţişarea muncii profunde în propria carieră şi direcţionarea acesteia spre cultivarea abilităţii este un efort care poate transforma o slujbă din domeniul cunoaşterii, dintr-o obligaţie epuizantă, marcată de perturbări, în ceva satisfăcător – o poartă spre o lume plină de lucruri strălucitoare şi minunate.

Homo Sapiens Profundus

Primele două capitole din Partea întâi au fost pragmatice. Am arătat că munca profundă devine din ce în ce mai valoroasă în economia noastră, ajungând, totodată, să fie din ce în ce mai rară (din nişte motive oarecum arbitrare). Acest fapt reprezintă o inadecvare clasică la piaţă: dacă vă cultivaţi această abilitate, veţi prospera profesional.

Prin contrast, acest ultim capitol nu adaugă prea multe la discuţia practică despre evoluţia locului de muncă, *însă* este absolut necesar pentru ca ideile precedente să capete forţă. În paginile care urmează, descriu un program riguros pentru a vă transforma viaţa profesională într-una centrată pe profunzime. Este o tranziţie dificilă şi, la fel ca în cazul a numeroase eforturi

de genul acesta, argumentele pragmatice, bine gândite vă pot motiva doar până într-un anumit punct. În cele din urmă, scopul pe care îl urmăriţi trebuie să rezoneze la un nivel mai uman. Acest capitol susţine că, atunci când vine vorba despre adoptarea profunzimii, această rezonanţă este inevitabilă. Fie că abordaţi activitatea de a aprofunda lucrurile din perspectiva neuroştiinţei, a psihologiei sau a filosofiei înalte, aceste căi par să conducă toate la o conexiune între profunzime şi semnificaţie. Este ca şi când specia noastră ar fi evoluat într-una care înfloreşte în profunzime şi bâjbâie în superficialitate, devenind ceea ce am putea numi *Homo Sapiens Profundus*.

Mai devreme, o citam pe Winifred Gallagher, care a devenit adepta profunzimii, spunând: „Voi duce o viaţă focalizată, căci este cea mai bună din câte există”.2* Aceasta este, probabil, cea mai bună modalitate de a rezuma argumentul acestui capitol şi al Părţii 1, în termeni generici: o viaţă profundă este o viaţă bună, din orice unghi ai privi-o.

Partea a doua

Regulile

Regula 1

Munciţi

profund

La scurt timp după ce m-am întâlnit cu David Dewane la un pahar, în barul Dupont Circle, a adus vorba despre maşinăria Eudaimonia. Dewane este profesor de arhitectură şi, prin urmare, îi place să exploreze intersectarea dintre conceptual şi concret. Maşinăria Eudaimonia este un bun exemplu al acestei intersectări. Maşinăria, al cărei nume provine de la conceptul grecesc *eudaimonia* (stare în care îţi atingi pe deplin potenţialul uman), se dovedeşte a fi o clădire. „Scopul maşinăriei”, mi-a explicat David, „este crearea unui cadru în care utilizatorii pot pătrunde într-o stare de înflorire umană

profundă, împlinind o muncă[12] în care să-şi folosească abilităţile personale la potenţialul lor maxim”. Este, cu alte cuvinte, un spaţiu conceput pentru unicul scop de a facilita cea mai profundă muncă posibil. Am fost, după cum vă puteţi aştepta, intrigat.

În timp ce Dewane îmi explica cum funcţiona maşinăria, a luat un pix să schiţeze configuraţia propusă a acesteia. Structura este un dreptunghi îngust, cu un singur etaj, alcătuită din cinci camere, aşezate una după alta, în stil vagon. Nu există un hol comun: trebuie să treci printr-o cameră pentru a ajunge în următoarea. După cum explică Dewane: „[Lipsa de comunicare între spaţii] este vitală deoarece nu îţi permite să ocoleşti niciunul dintre aceste spaţii, pe măsură ce pătrunzi mai adânc în maşinărie”.

Prima încăpere în care intri din stradă se numeşte galeria. În planul lui Dewane, această încăpere va cuprinde exemple de muncă profundă produse în încăpere. Menirea sa este să îi inspire pe utilizatorii maşinăriei, creând o „cultură a stresului sănătos şi a presiunii colegilor”.

După ce treci de galerie, intri în salon. Aici, Dewane îşi imaginează că avem acces la cafea de bună calitate şi poate chiar la un bar complet. Există, de asemenea, canapele şi Wi-fi. Salonul este menit să creeze o stare care „oscilează între curiozitate intensă şi argumentaţie”. Acesta este un loc de dezbătut, de „meditat” şi, în general, de lucrat asupra ideilor pe care le veţi dezvolta în următoarele încăperi ale maşinăriei.

Din salon, intraţi în bibliotecă. În această încăpere simt stocate toate lucrările produse în maşinărie, precum şi cărţile şi celelalte resurse folosite în procesul de lucru. Vor exista copiatoare şi scannere pentru a strânge şi a colecta informaţiile de care aveţi nevoie pentru proiect. Dewane descrie biblioteca drept „hard-diskul maşinăriei”.

---

12 în original, work, care înseamnă muncă, dar şi operă, lucrare. Prin urmare, acest context al muncii profunde, pentru care pledează autorul, include atât creaţia artistică, cât şi munca obişnuită (n.t.).

Următoarea cameră este spaţiul dedicat birourilor. Conţine o sală standard de conferinţe, cu o tablă albă şi nişte separeuri cu pupitre. „Biroul”, explică Dewane, „este pentru activităţi de o intensitate moderată”. Ca să utilizăm terminologia noastră, acesta este spaţiul în care vă puteţi ocupa de demersurile superficiale impuse de proiectul vostru. Dewane îşi imaginează un administrator aflat la un pupitru în birou, care i-ar putea ajuta pe utilizatori să-şi îmbunătăţească obiceiurile de lucru pentru a-şi optimiza eficienţa.

Apoi ajungem la ultima cameră din maşinărie, care reuneşte ceea ce Dewane numeşte „încăperile destinate muncii profunde” (a adoptat termenul „muncă profundă” din articolele mele pe această temă). Fiecare încăpere este proiectată să aibă doi pe trei metri şi este protejată de pereţi bine antifonaţi (planurile lui

Dewane impun un strat izolator de 45 de centimetri). „Scopul încăperii destinate muncii profunde este acela de a permite o concentrare totală şi un flux de lucru neîntrerupt”, explică Dewane. Îşi imaginează un proces în care petreci 90 de minute în interior, faci o pauză cu aceeaşi durată şi repeţi de două sau de trei ori – punct în care mintea îşi va fi atins limita de concentrare pentru ziua respectivă.

Momentan, maşinăria Eudaimonia nu există decât sub forma unei colecţii de schiţe arhitecturale, însă chiar şi în stadiul de

*

plan, potenţialul său de a susţine munca de mare impact îl incită pe Dewane. „[Acest proiect] rămâne, în mintea mea, cea mai interesantă lucrare arhitecturală pe care am produs-o vreodată”, mi-a spus el.

Într-o lume ideală – una în care adevărata valoare a muncii profunde este acceptată şi celebrată –, am avea cu toţii acces la ceva asemănător cu maşinăria Eudaimonia. Poate că nu întocmai aşa cum a fost proiectată de David Dewane, dar, generic vorbind, un mediu (şi o cultură) de

lucru menit să ne ajute să extragem cât mai multă valoare posibil din mintea noastră. Din nefericire, această viziune este departe de realitatea noastră actuală. În schimb, ne aflăm în birouri deschise, în care atenţia ne este distrasă, în care Inboxurile nu pot fi neglijate, iar şedinţele simt interminabile – mediu în care colegii preferă mai curând să le răspunzi repede la ultimul e-mail decât să produci cele mai bune rezultate posibil. Cu alte cuvinte, ca cititor al acestei cărţi, sunteţi un discipol al profunzimii într-o lume superficială.

Regula de care ne ocupăm – prima dintre cele patru reguli din Partea a doua a acestei cărţi – este menită să reducă acest conflict. Chiar dacă nu aveţi acces la o maşinărie Eudaimonia, strategiile care urmează vă vor ajuta să simulaţi efectele acesteia în viaţa voastră profesională, altfel plină de elemente perturbatoare. Vă vor arăta cum să transformaţi munca profundă dintr-o aspiraţie într-o parte regulată şi semnificativă a programului vostru zilnic. (Apoi regulile 2 – 4 vă vor ajuta să profitaţi la maximum de acest obicei de a munci profund, prezentându-vă, printre alte lucruri, strategii pentru a vă exersa abilitatea de concentrare şi de a vă opune elementelor perturbatoare acaparante.)

Însă, înainte de a trece la aceste strategii, vreau să mă ocup mai întâi de o întrebare care poate vă roade: de ce avem nevoie de astfel de intervenţii ferme? Cu alte cuvinte, după ce acceptaţi că munca profundă este valoroasă, nu e suficient să începeţi, pur şi simplu, să îi dedicaţi mai mult timp? Chiar avem nevoie de ceva atât de complicat ca maşinăria Eudaimonia (sau echivalentul acesteia) pentru ceva atât de simplu precum a-ţi aminti să te concentrezi mai des?

Din nefericire, când e vorba să înlocuim perturbările cu concentrarea, chestiunile nu simt atât de simple. Pentru a înţelege de ce acest fapt este adevărat, haideţi să privim mai îndeaproape unul dintre principalele obstacole ale aprofundării: impulsul de a ne îndrepta atenţia spre ceva

mai superficial. Majoritatea oamenilor recunosc că acest impuls poate complica eforturile de a se concentra asupra unor lucruri grele, dar cei mai mulţi subestimează frecvenţa şi forţa acestuia.

Gândiţi-vă la un studiu din 2012, condus de psihologii Wilhelm Hofmann şi Roy Baumeister1, în cadrul căruia 205 adulţi au primit beepere care se activau la intervale aleatoriu selectate (aceasta este metoda mostrei de experienţă, discutată în Partea întâi). Când sima beeperul, subiectului i se cerea să se oprească im moment pentru a reflecta la dorinţele pe care le avea sau le avusese în ultimele 30 de minute, iar apoi să răspundă la un set de întrebări legate de aceste dorinţe. După o săptămână, cercetătorii strânseseră peste 7.500 de mostre. Iată varianta scurtă a concluziilor lor: *oamenii se luptă cu dorinţele întreaga zi*. După cum rezuma Baumeister în următoarea sa carte, *Wilipower* (scrisă în colaborare cu scriitorul din domeniul ştiinţific John Tierney): „Dorinţa s-a dovedit a fi norma, nu excepţia”.2

Printre cele mai comune cinci dorinţe cu care se luptau subiecţii se numărau, deloc surprinzător, mâncatul, dormitul şi sexul. Însă pe lista primelor cinci dorinţe se aflau, totodată, următoarele dorinţe: „să ia o pauză de la munca [asiduă]… să-şi verifice e-mailul şi site-urile de reţele sociale, să navigheze pe internet, să asculte muzică sau să se uite la televizor”. Tentaţia internetului şi a televiziunii s-a dovedit a fi cu precădere puternică: subiecţii au reuşit să reziste acestor elemente perturbatoare, susceptibile de a crea în mod deosebit dependenţă, cam în jumătate din cazuri.

Aceste rezultate constituie o veste proastă pentru scopul acestei reguli de a vă ajuta să vă cultivaţi deprinderea muncii profunde. Ne spun că vă puteţi aştepta să fiţi bombardaţi cu dorinţa de a face orice, *în afară* de a munci profund pe parcursul zilei, iar dacă sunteţi precum subiecţii germani din studiul lui Hofmann şi Baumeister, aceste dorinţe aflate în competiţie vor învinge deseori. Aţi

putea răspunde, în acest punct, că veţi reuşi acolo unde au dat greş aceşti subiecţi, deoarece înţelegeţi importanţa profunzimii şi, prin urmare, veţi fi mai riguroşi în voinţa de a rămâne concentraţi. Acesta este un sentiment nobil, dar deceniile de cercetare care au precedat acest studiu îi evidenţiază zădărnicia. O direcţie de cercetare, acum consacrată, iniţiată într-o serie de lucrări inovatoare4, scrise tot de Roy Baumeister, a stabilit următorul adevăr important (şi, la momentul respectiv, neaşteptat) despre puterea voinţei: *aveţi o cantitatefinită de voinţă*, *care se epuizează pe măsură ce o folosiţi*.

Cu alte cuvinte, voinţa voastră nu este o manifestare a caracterului pe care o puteţi utiliza fără limită; în schimb, este ca un muşchi care oboseşte. De aceea subiecţilor din studiul lui Hofmann şi Baumeister le-a venit atât de greu să îşi înfrunte dorinţele – în timp, elementele perturbatoare le-au secătuit izvorul finit de voinţă, până când nu au mai putut rezista. Acelaşi lucru vi se va întâmpla şi vouă, orice intenţii aţi avea, dacă nu vă comportaţi inteligent în privinţa obiceiurilor pe care le aveţi.

Ceea ce mă duce la ideea care motivează strategiile care urmează: cheia dezvoltării deprinderii de a munci profund este să treceţi dincolo de bunele intenţii şi să introduceţi *tabieturi* şi *ritualuri* în viaţa voastră profesională, menite să minimizeze cantitatea limitată de voinţă necesară pentru a face trecerea la şi a menţine o stare de concentrare neîntreruptă. De exemplu, dacă hotărâţi subit, în mijlocul unei după-amiezi petrecute navigând pe internet, să vă îndreptaţi atenţia spre o sarcină care vă solicită intelectual, vă veţi baza în mare măsură pe puterea finită a voinţei pentru a vă desprinde de tentaţiile existente online. Prin urmare, tentativele de acest fel vor da deseori greş. Pe de altă parte, dacă aţi folosit tabieturi şi ritualuri – stabilind poate o oră şi un loc liniştit pentru a vă ocupa de sarcinile importante în fiecare după amiază –, veţi avea nevoie de mult mai puţină voinţă

pentru a începe şi a continua să lucraţi. Prin urmare, pe termen lung, aţi reuşi mult mai des în aceste eforturi profunde.

Reţinând aceste lucruri, cele şase strategii care urmează pot fi înţelese ca un arsenal de tabieturi şi ritualuri concepute cu ştiinţa voinţei limitate în minte, pentru a atinge cote maxime în munca profundă pe care o realizaţi în mod consecvent în programul vostru. Printre alte lucruri, vă vor cere să vă angajaţi să urmaţi un anumit tipar în programarea muncii de acest fel şi să dezvoltaţi ritualuri pentru a vă rafina concentrarea înainte de începerea fiecărei sesiuni. Unele dintre aceste strategii vor folosi o simplă metodă euristică pentru a vă deturna centrul motivaţional din creier, în vreme ce altele sunt menite să vă reîncarce bateriile voinţei în ritmul cel mai rapid posibil.

Aţi putea încerca să faceţi ca munca profundă să devină o prioritate. Dar susţinerea acestei decizii cu strategiile care urmează – sau propriile voastre strategii, care sunt motivate de aceleaşi principii – va mări semnificativ probabilitatea de a reuşi să faceţi ca munca profundă să devină o parte crucială a vieţii voastre profesionale.

Derideţi-vă ce filosofie a profunzimii adoptaţi

Celebrul expert în ştiinţa calculatoarelor Donald Knuth ţine la munca profundă. După cum explică pe site-ul său: „Ceea ce fac necesită ore îndelungi de studiu şi de concentrare care nu poate fi întreruptă”. * Un doctorand pe nume Brian Chappell, care este tată şi are o slujbă cu normă întreagă, preţuieşte şi el munca profundă, aceasta fiind singura cale prin care poate face progrese la dizertaţie, având în vedere timpul său limitat. Chappell mi-a spus că prima sa întâlnire cu ideea de muncă profundă a fost un „moment emoţionant”.

Menţionez aceste exemple deoarece, deşi Knuth şi Chappell sunt de acord cu privire la importanţa profunzimii, au opinii diferite în legătură cu *filosofiile* prin

care integrează această profunzime în viaţa lor profesională. După cum voi detalia în următoarea secţiune, Knuth utilizează un soi de ascetism care favorizează munca profundă încercând să elimine sau să minimizeze orice alte tipuri de muncă. Spre deosebire de acesta, Chappell foloseşte o strategie ritmică, în cadrul căreia lucrează între aceleaşi ore (de la 5: 00 la 7: 30 dimineaţa) în fiecare zi de lucru, fără excepţie, înainte de a-şi începe programul fragmentat de întreruperi obişnuite. Ambele abordări funcţionează, dar nu la nivel global. Abordarea lui Knuth ar putea să fie potrivită pentru cineva a cărui principală obligaţie profesională este să cugete la lucruri serioase, dar, dacă Chappell ar adopta o respingere similară a tuturor lucrurilor superficiale, probabil că şi-ar pierde slujba.

Aveţi nevoie de propria filosofie pentru a integra munca profundă în viaţa voastră profesională. (După cum susţineam în introducerea acestei reguli, încercarea de a vă programa munca profundă într-o manieră ad-hoc nu este o cale eficientă de a vă gestiona voinţa limitată.) Dar exemplul nostru evidenţiază un avertisment general cu privire la această selecţie: trebuie să aveţi grijă să alegeţi o filosofie care se potriveşte circumstanţelor voastre specifice, căci o inadecvare în acest punct vă poate deturna deprinderea de a vă dedica muncii profunde înainte de a avea şansa să se solidifice. Strategia vă va ajuta să evitaţi această soartă prezentându-vă patru filosofii distincte privind profunzimea, care am văzut că funcţionează excepţional de bine în practică. Scopul este să vă conving că există numeroase modalităţi de a integra munca profundă în programul vostru şi, prin urmare, merită să vă faceţi timp să găsiţi o abordare care vi se potriveşte.

Filosofia ascetică a programării muncii profunde

Să ne întoarcem la Donald Knuth. Este celebru pentru numeroase inovaţii în ştiinţa calculatoarelor, printre care se remarcă dezvoltarea unei abordări

riguroase în analizarea performanţei algoritmilor. Cu toate acestea, printre colegii săi de breaslă, Knuth are, totodată, o aură reprobabilă, pentru felul în care abordează comunicarea electronică. Dacă vizitaţi site-ul său la Stanford cu intenţia de a-i găsi adresa de e-mail, veţi descoperi, în schimb, următorul mesaj:

„Sunt un om fericit de pe 1 ianuarie 1990, de când nu mai am adresă de e-mail. Foloseam e-mailul cam de prin 1975 şi mi se pare că cincisprezece ani de e-mailuri sunt îndeajuns pentru o viaţă. E-mailul este minunat pentru oamenii al căror rol în viaţă este să deţină controlul asupra lucrurilor. Dar nu pentru mine; rolul meu este să fiu detaşat. Ceea ce fac necesită ore lungi de studiu şi de concentrare care nu pot fi întrerupte”.

Knuth recunoaşte totuşi că nu intenţionează să se izoleze complet de lume. Menţionează că scrierea cărţii sale îi impune să comunice cu mii de oameni şi că vrea să răspundă la întrebări şi comentarii. Soluţia sa? Furnizează o adresă – o adresă *poştală pentru corespondenţă*. Spune că asistenta sa administrativă va sorta toate scrisorile care sosesc la adresa respectivă şi le va pune deoparte pe acelea pe care le va considera relevante. Tot ce este cu adevărat urgent îi va fi adus la cunoştinţă prompt lui Knuth, iar de celelalte scrisori se va ocupa laolaltă, o dată la aproximativ trei luni.

Knuth foloseşte ceea ce numesc filosofia ascetică a programării muncii profunde. Această filosofie încearcă să maximizeze eforturile profunde, eliminând sau minimizând radical obligaţiile superficiale. Practicanţii filosofiei ascetice tind să aibă un ţel profesional bine definit şi extrem de valoros, pe care îl urmează, iar succesul lor profesional provine în mare măsură din îndeplinirea acestui unic lucru la standarde excepţionale. Claritatea este cea care îi ajută să facă lumină în desişul de preocupări superficiale care tind să îi sufoce pe cei pentru care definiţia valorii în lumea profesională este mai variată.

Knuth, de exemplu, îşi explică obiectivul profesional după cum urmează: „Încerc să învăţ anumite zone din ştiinţa calculatoarelor exhaustiv; apoi încerc să diger cunoştinţele acelea într-o formă care este accesibilă oamenilor care nu au atât de mult timp să studieze”. Încercarea de a-l convinge pe Knuth cu privire la profiturile intangibile ale construirii unui public pe Twitter sau oportunităţile neaşteptate care ar putea apărea prin utilizarea mai liberă a e-mailului vor da greş, dat fiind că aceste comportamente nu servesc direct scopului său de a înţelege în mod exhaustiv aspecte specifice ale ştiinţei calculatoarelor, pentru ca, apoi, să scrie despre ele într-o manieră accesibilă.

O altă persoană dedicată muncii profunde ascetice este scriitorul de science-fiction Neal Stephenson. Dacă vizitaţi site-ul de autor al lui Stephenson, veţi observa că nu există o adresă de e-mail sau una poştală. Găsim explicaţia acestei omisiuni în două eseuri pe care Stephenson le-a postat pe primul său site (găzduit de The Well) la începutul anilor 2000, care au fost păstrate de Internet Archive. Într-unul din aceste eseuri, arhivat în 2003, Stephenson îşi rezumă regulamentul privind comunicarea după cum urmează:

„Persoanele care doresc să îmi tulbure concentrarea sunt rugate politicos să nu o facă şi sunt avertizate că nu răspund la e-mailuri… ca nu cumva mesajul-cheie [al regulamentului meu legat de comunicare] să se piardă în verbiaj, îl voi reda aici succint: timpul şi atenţia mea sunt deja rezervate – de mai multe ori. Vă rog să nu mi le solicitaţi”.6

Pentru a-şi justifica şi mai clar regulamentul, Stephenson a scris un eseu intitulat „Why I Am a Bad Correspondent”. În centrul explicaţiei inaccesibilităţii sale se află următoarea decizie:

„Cu alte cuvinte, ecuaţia productivităţii este una nonliniară. Ceea ce explică de ce corespondenţa mea lasă de dorit şi de ce rareori accept să ţin discursuri. Dacă îmi

organizez viaţa în aşa fel încât să obţin segmente îndelungate de timp, consecutive şi neîntrerupte, pot scrie romane. Dar, dacă aceste segmente sunt separate şi fragmentate, productivitatea mea ca romancier scade drastic”.7

Stephenson vede două opţiuni care se exclud reciproc: poate scrie romane bune într-un ritm regulat sau poate răspunde la o mulţime de e-mailuri şi poate participa la conferinţe, producând, drept urmare, romane de o calitate mai slabă, într-un ritm mai lent. A ales prima opţiune, iar această alegere îi impune să evite pe cât posibil orice sursă de muncă superficială în viaţa sa profesională. (Această chestiune este atât de importantă pentru Stephenson, încât i-a explorat implicaţiile – pozitive şi negative – în scrierea science-fiction din 2008 Anathem8, în care ni se prezintă o elită intelectuală care trăieşte în ordine monastice, izolată de masele distrase şi de tehnologie, cugetând la lucruri profunde.9)

Din experienţa mea, filosofia ascetică îi face pe mulţi profesionişti din domeniul cunoaşterii să devină defensivi. Claritatea cu care adepţii acesteia îşi identifică valoarea în lume atinge, presupun, un nerv sensibil, în cazul celor a căror contribuţie la economia informaţiei este mai complexă. Remarcaţi, desigur, că „mai complexă” nu înseamnă „mai mică”. Un manager de nivel înalt, de exemplu, ar putea juca un rol vital în funcţionarea unei companii de miliarde de dolari, chiar dacă nu poate indica ceva distinct, a un ar fi un roman încheiat, spunând: „Asta am produs eu anul acesta”. Prin urmare, numărul de indivizi cărora li se aplică filosofia ascetică este limitat, ceea ce e în regulă. Dacă nu faceţi parte din acest set, simplitatea radicală a acestuia nu ar trebui să provoace o invidie prea mare. Pe de altă parte, dacă faceţi parte din această categorie – fiind o persoană a cărei contribuţie în lume este distinctă, clară şi individualizată[13], atunci ar

13 Utilizez într-un sens oarecum larg cuvântul „individualizat" în acest context. Filosofía ascetică nu se aplică doar celor care lucrează pe cont

trebui să vă gândiţi serios la această filosofie, căci s-ar putea să fie factorul decisiv între o carieră mediocră şi una care va fi ţinută minte.

Filosofia bimodală a programării muncii profunde

Această carte s-a deschis cu o poveste despre psihologul şi gânditorul revoluţionar Carl Jung. În anii 1920, exact în acelaşi timp în care încerca să se desprindă de constrângerile exercitate de mentorul său Sigmund Freud, Jung a început să se retragă periodic într-o casă rustică, de piatră, construită în pădurea din apropierea orăşelului Bollingen. Când se afla acolo, Jung se închidea în fiecare dimineaţă într-o încăpere cu dotări minime, pentru a scrie fără întrerupere. Apoi medita şi se plimba prin pădure pentru a-şi limpezi gândirea, pregătindu-se pentru următoarea zi de scris. Aceste eforturi, susţineam eu, aveau drept scop sporirea intensităţii muncii profunde a lui Jung la un nivel care să-i permită să reuşească în confruntarea intelectuală cu Freud şi cu numeroşii susţinători ai acestuia.

Reamintind de această poveste, vreau să subliniez ceva important: Jung *nu* a utilizat o abordare ascetică a muncii profunde. Donald Knuth şi Neal Stephenson, exemplele noastre de mai sus, au încercat să elimine complet elementele perturbatoare şi superficialitatea din vieţile lor profesionale. Spre deosebire de aceştia, Jung a urmărit să opereze această excludere doar în perioadele petrecute în casa în care se retrăgea. Restul timpul şi-l petrecea în Zürich, unde ducea o viaţă deloc ascetică: conducea un cabinet aglomerat, unde deseori consulta pacientu până noaptea târziu; erau un participant activ la viaţa culturală care se desfăşura în cafenelele din Zürich;

---

propriu. Există exemple de demersuri profunde, în care munca este îndeplinită de un mic grup. Gândiţi-vă, de pildă, la echipele de compozitori, precum Rodgers şi Hammerstein, sau de inventatori, cum e cazul fraţilor Wright. Ceea ce vreau, de fapt, să sugerez, utilizând termenul în acest sens, este că această filosofie se potriveşte celor care pot munci având în minte ţeluri clare, fără alte obligaţii ce sunt implicite în momentul în care faci parte dintr-o organizaţie mai mare (n.a.).

susţinea şi participa la numeroase prelegeri desfăşurate în prestigioasele universităţi ale oraşului. (Einstein şi-a luat doctoratul la o universitate din Zürich şi, ulterior, a predat la alta; de asemenea, interesant este că l-a cunoscut pe Jung şi cei doi au luat cina de câteva ori pentru a discuta ideile esenţiale ale deosebitei teorii a relativităţii a lui Einstein.) Cu alte cuvinte, viaţa lui Jung în Zürich este similară din multe puncte de vedere cu arhetipul modern al profesionistului hiperconectat din epoca digitală, care lucrează în domeniul cunoaşterii: dacă înlocuim „Zürich" cu „San Francisco" şi „scrisoare" cu „tweet"[14], am putea discuta despre un CEO de mare succes dintr-o companie high-tech.

Abordarea lui Jung este ceea ce numesc *filosofia bimodală* a muncii profunde. Această filosofie îţi impune să îţi împarţi timpul, dedicând nişte intervale clar definite preocupărilor profunde şi lăsând restul să fie deschis la orice altceva. În timpul intervalelor profunde, profesionistul bimodal va acţiona ascetic – urmărind să atingă o concentrare intensă şi neîntreruptă. Pe durata intervalelor superficiale, concentrarea de acest tip nu este o prioritate. Această divizare a timpului între profunzime şi deschidere poate surveni la diverse niveluri. De exemplu, într-o săptămână, aţi putea dedica ultimele patru züe profunzimii, iar restul timpului să fie deschis. Similar, în interval de un an, aţi putea dedica un anotimp perioadelor de muncă profundă (după cum procedează numeroşi universitari pe dimita verii sau în anul sabatic).

Filosofia bimodală consideră că munca profundă poate produce o productivitate extremă, *însă doar dacă* subiectul dedică suficient timp unor astfel de iniţiative, pentru a atinge intensitatea cognitivă maximă – starea în care survin adevăratele descoperiri. De aceea, în cadrul acestei filosofii, unitatea minimă de timp pentru munca profundă tinde să fie cel puţin o zi întreagă. A rezerva câteva ore dimineaţa, de pildă, este prea puţin pentru a

14 Denumirea mesajelor de pe Twitter (n.t.).

putea spune că avem un segment dedicat muncii profunde, conform adepţilor acestei abordări.

În acelaşi timp, filosofia bimodală este, în general, utilizată de oamenii care nu pot reuşi fără a se dedica unor angajamente non-profunde. Jung, de exemplu, avea nevoie de cabinetul de consultaţii pentru a-şi plăti facturile şi de scena cafenelelor din Zürich pentru a-i stimula gândirea. Abordarea bazată pe trecerea de la un mod la altul furnizează o cale de a deservi cu succes ambele nevoi.

Ca să dăm un exemplu mai modern al filosofiei bimodale în acţiune, putem să ne gândim din nou la Adam Grant, profesorul de la Wharton Business School, al cărui interes faţă de tabieturile profesionale a fost prezentat în Partea întâi. După cum poate vă amintiţi, programul lui Grant pe durata ascensiunii sale rapide la funcţia de profesor universitar la Wharton constituie un bun studiu de caz asupra bimodalităţii. Pe parcursul unui an universitar, şi-a concentrat cursurile într-un singur semestru, astfel încât în restul timpului să se poată dedica muncii profunde. Apoi, în cadrul acestor semestre de muncă profundă, a aplicat abordarea bimodală la nivel săptămânal. Poate că o dată sau de două ori pe lună îşi lua două-patru zile în care devenea complet ascetic. Închidea uşa, îşi seta un mesaj automat pe e-mail, prin care transmitea că nu era la birou, şi lucra la cercetările sale fără întrerupere. În afara acestor sesiuni de muncă profundă, Grant era bine-cunoscut pentru deschiderea şi accesibilitatea sa. Într-un anumit sens, trebuia să fie: bestsellerul său din 2013, *Give and Take*, promovează practica acordării timpului şi a atenţiei, fără a aştepta ceva în schimb, ca strategie-cheie a progresului profesional.

Cei care folosesc filosofia bimodală a muncii profunde admiră productivitatea asceţilor, dar respectă, totodată, valoarea pe care o primesc ca urmare a comportamentelor superficiale din viaţa lor profesională. Poate că cel mai mare obstacol în implementarea acestei filosofii este acela că până şi perioadele scurte de muncă

profundă necesită o flexibilitate pe care mulţi se tem că nu o au în funcţiile lor actuale. Dacă vă stânjeneşte gândul că aţi putea sta departe de inbox chiar şi pentru o oră, atunci, cu siguranţă, ideea de a dispărea o zi sau mai mult va părea imposibilă. Dar bănuiesc că munca bimodală este compatibilă cu mai multe tipuri de slujbe decât aţi putea crede. Mai devreme, de exemplu, descriam un studiu efectuat de Leslie Perlow, profesoară la Harvard Business School. În cadrul acestui studiu, unui grup de consultanţi i s-a solicitat să se deconecteze o zi întreagă, în timpul săptămânii de lucru. Consultanţii se temeau că clientul avea să se revolte. S-a dovedit că clientului nu-i păsa. După cum au descoperit Jung, Grant şi subiecţii lui Perlow, oamenii vă respectă, de obicei, dreptul de a deveni inaccesibili dacă aceste perioade sunt bine definite şi clar anunţate, iar în afara acestor secvenţe temporale sunteţi din nou uşor de găsit.

Filosofia ritmică a programării muncii profunde

La începuturile serialului *Seinfeld*, Jerry Seinfeld a continuat să lucreze ca actor de comedie, mergând în turnee şi având un program aglomerat. În această perioadă, scriitorul şi comediantul Brad Isaac, care, pe atunci, lua parte la spectacole în care publicul putea urca pe scenă, preluând microfonul, a dat peste Seinfeld într-un club, aşteptând să urce pe scenă. După cum a explicat ulterior Isaac, într-un articol de pe Lifehacker, devenit clasic: „Aceea era şansa mea. Trebuia să îl întreb pe Seinfeld dacă avea vreo sugestie pentru un tânăr actor de comedie. Ce mi-a spus avea să-mi fie de folos întreaga viaţă” 10.

Seinfeld şi-a început sfaturile către Isaac cu lucruri de bun-simţ, remarcând că „drumul spre a deveni un actor de comedie mai bun este să creezi glume mai bune”, explicându-i apoi că, pentru crea glume mai bune, trebuie să scrii în fiecare zi. Seinfeld a continuat prin a descrie o tehnică specifică pe care o folosea pentru a-l ajuta să-şi menţină această disciplină. Are un calendar pe perete. În

fiecare zi în care scrie glume, taie data respectivă cu un X mare, făcut cu roşu. „După câteva zile, vei avea un lanţ”, i-a spus Seinfeld. „Ţine-te de treabă şi lanţul va continua să crească în fiecare zi. Îţi va plăcea să îl vezi, mai ales după ce trec câteva săptămâni. Singura ta treabă va fi să nu întrerupi lanţul”.

Această *metodă a lanţului* (după cum o numesc unii acum) a avut, în curând, un succes răsunător printre scriitori şi pasionaţii de fitness – comunităţi care prosperă ca urmare a abilităţii de a face lucruri grele în mod consecvent. Pentru scopurile noastre, furnizează un exemplu specific de abordare generală pentru a integrarea profunzimii în viaţă: *filosofia ritmică*. Această filosofie susţine că cea mai uşoară cale de a începe în mod consecvent sesiuni de muncă profundă este să le transformăm într-un simplu obicei regulat. Cu alte cuvinte, scopul este să generaţi un ritm al acestei munci care elimină nevoia şi de a decide dacă şi când veţi aborda lucrurile în profunzime şi de a investi energie în acest proces. Metoda lanţului este un bun exemplu al filosofiei ritmice a programării muncii profunde, deoarece combină o metodă euristică simplă de programare (a face treaba în fiecare zi) cu o modalitate uşoară de a vă reaminti să o faceţi: X-urile mari şi roşii de pe calendar.

O altă modalitate frecventă de a implementa filosofia ritmică se poate realiza prin înlocuirea elementului vizual de susţinere din metoda lanţului cu stabilirea unei anumite ore pe care o folosiţi în fiecare zi pentru a vă dedica muncii profunde, în mare măsură, la fel cum păstrarea unor indicatori vizuali ai progresului înregistrat în muncă poate reduce bariera spre aprofundare, eliminarea chiar şi a celor mai simple decizii de stabilire a programului, cum ar fi în ce moment al zilei să îndepliniţi munca, diminuează această barieră.

Gândiţi-vă la exemplul lui Brian Chappell, doctorandul ocupat pe care vi l-am prezentat în discuţia de deschidere despre această strategie. Chappell a adoptat

filosofia ritmică a programării muncii profunde din necesitate. În perioada în care începea să scrie mult la teză, i-a fost oferită o slujbă cu normă întreagă într-un centru din campusul unde era student. Profesional, era o oportunitate şi Chappell a acceptat-o bucuros. Dar din punct de vedere academic, o slujbă cu normă întreagă, mai ales că apărea după recenta naştere a primului său copil, îngreuna procesul de căutare a profunzimii necesare pentru a-şi scrie capitolele tezei.

Chappell a început prin a încerca să se dedice vag muncii profunde. Şi-a făcut o regulă, conform căreia munca profundă trebuia să ocupe segmente de 90 de minute (dându-şi seama în mod corect că este nevoie de timp pentru a ajunge la o stare de concentrare), şi a decis că va încerca să programeze aceste segmente într-o manieră ad-hoc, ori de câte ori apăreau ferestre potrivite în programul său. Deloc surprinzător, această strategie nu a condus la o productivitate semnificativă. Într-o tabără de studii la care participase cu un an înainte, Chappell reuşise să producă un întreg capitol din lucrarea de dizertaţie într-o singură săptămână de muncă profundă riguroasă. După ce a acceptat slujba cu normă întreagă, nu a reuşit să producă decât un singur nou capitol pe *durata întregului an* de lucru.

Progresul extrem de greoi din acel an l-a determinat pe Chappell să adopte metoda ritmică. Şi-a stabilit regula că se va trezi şi va începe să lucreze la 5: 30 dimineaţa, în fiecare zi. Va lucra până la 7: 30, va pregăti micul dejun şi va merge la muncă după ce se va fi achitat de obligaţiile pe care le avea faţă de dizertaţie în ziua respectivă. Încântat de progresul rapid, în curând şi-a stabilit ora de trezire la 4: 30, pentru a profita şi mai mult de profunzimea matinală.

Când l-am intervievat pe Chappell pentru această carte, mi-a mărturisit că abordarea sa ritmică asupra programării muncii profunde era „extrem de productivă şi, totodată, elimina sentimentul de vinovăţie”. Obiceiul său îl

ajuta să producă patru-cinci pagini de proză academică pe zi şi era capabil să scrie ciorne ale capitolelor tezei sale ajungând la un capitol *în două-trei săptămâni*: o productivitate fenomenală pentru cineva care avea şi o slujbă la care mergea de la 9 la 17. „Cine poate spune că nu pot fi atât de prolific?”, a concluzionat el. „De ce nu eu?”

Filosofia ritmică oferă un contrast interesant cu filosofia bimodală. Poate că nu reuşeşte să atingă cele mai intense niveluri de gândire profundă urmărite în sesiunile de concentrare care durează întreaga zi, în cazul adeptului abordării bimodale. Însă câştigul este acela că această abordare funcţionează mai bine cu realitatea naturii umane. Susţinând munca profundă prin intermediul unor tabieturi de neclintit, prin care se asigură că îndeplineşte în mod regulat o parte din sarcină, adeptul abordării ritmice înregistrează deseori un număr total mai mare de ore de muncă profundă pe an.

Decizia între ritmic şi bimodal se poate rezuma la autocontrol în aceste chestiuni legate de programare. Dacă sunteţi Carl Jung şi sunteţi implicaţi într-o luptă intelectuală acerbă cu susţinătorii lui Sigmund Freud, probabil că veţi recunoaşte fără probleme importanţa găsirii timpului necesar pentru a vă concentra asupra propriilor idei. Pe de altă parte, dacă scrieţi o dizertaţie şi nu vă presează nimeni să o terminaţi, s-ar putea să fie nevoie de natura regulată a filosofiei ritmice pentru a menţine progresul.

Cu toate acestea, în cazul multora, nu doar problemele de autocontrol îi determină să aibă preconcepţii faţă de filosofia ritmică, ci şi realitatea că unele slujbe nu îţi permit să dispari când apare nevoia de profunzime. (Pentru o mulţime de şefi, eşti liber să te concentrezi cât doreşti… atât timp cât răspunzi prompt la e-mailurile şefului.) Probabil că acesta este cel mai important motiv pentru care filosofia ritmică este una dintre cele mai comune printre profesioniştii din domeniul

cunoaşterii, care au o slujbă obişnuită într-un birou.

Filosofia jurnalistică a programării muncii profunde în anii 1980, jurnalistul Walter Isaacson avea 30 şi ceva ani şi avansase considerabil în ascensiunea sa rapidă pe scara ierarhică din redacţia revistei *Time*. În acest punct, se afla neîndoielnic în atenţia clasei gânditorilor. Christopher Hitchens, de exemplu, care scria la *London Review of Books* în această perioadă, l-a numit „unul dintre cei mai buni ziarişti de revistă din America" 11. Era momentul potrivit ca Isaacson să scrie o Carte Mare şi Importantă – un pas necesar pe scara realizărilor jurnalistice. Astfel că Isaacson a ales un subiect complicat, o biografie narativă pe mai multe planuri, a şase figuri care au jucat un rol important în politica de la începuturile Războiului Rece, şi a făcut echipă cu un tânăr redactor şi coleg de la *Time*, Evan Thomas, pentru a produce o carte cu o greutate adecvată: o istorie de 864 de pagini, intitulată *The Wise Meti*: *Six Friends and the World They Mode.12*

Această carte, care a fost publicată în 1986, a fost bine primită de oamenii potriviţi. *Nerv York Times* a numit-o „poveste cu straturi multiple" 1, în vreme ce *San Francisco Chronicle* trâmbiţa că cei doi tineri scriitori „dăduseră naştere unui Plutarh al Războiului Rece". La mai puţin de un deceniu, Isaacson a atins punctul culminant în cariera sa de jurnalist când a fost numit redactor al revistei *Time* (pe care l-a completat cu un al doilea act, când a devenit CEO-ul unei organizaţii think tank şi un biograf incredibil de popular al unor figuri celebre, printre care Benjamin Franklin, Albert Einstein şi Steve Jobs).

Însă ceea ce mă interesează pe mine la Isaacson nu este *ce* a realizat cu prima sa carte, ci *cum* a scris-o. În dezvăluirea acestei poveşti, trebuie să mă inspir din relatarea pe care am avut norocul să mi-o facă o persoană apropiată. Se pare că în anii de dinaintea publicării cărţii *The Wise Men*, unchiul meu, John Paul Newport, care era şi el jurnalist în New York pe atunci, a împărţit cu Isaacson

o casă de vacanţă pe litoral. Până în ziua de astăzi, unchiul meu îşi aminteşte de impresionantele obiceiuri de lucru ale lui Isaacson:

„Întotdeauna era uimitor… se retrăgea în dormitor o vreme, când noi, ceilalţi, ne relaxam în curtea interioară sau în altă parte, pentru a lucra la cartea sa… urca la etaj şi rămânea acolo vreo 20 de minute sau o oră şi îl auzeam cum bătea la maşină, apoi cobora la fel de relaxat ca şi noi… munca nu părea să-l tulbure niciodată – urca bucuros să lucreze ori de câte ori avea timp liber”.

Isaacson era metodic: ori de câte ori găsea timp liber, intra în starea caracteristică muncii profunde şi bătea la maşină în viteză, scriindu-şi cartea. Se pare că aşa se poate scrie o carte de 900 de pagini în timpul liber, în vreme ce îţi petreci cea mai mare parte a zilei devenind unul dintre cei mai buni scriitori din ţară care publică într-o revistă.

Numesc această abordare, în care munca profundă este inserată în program oricând se poate, *filosofici jurnalistului*. Această denumire recunoaşte faptul că jurnaliştii, asemenea lui Walter Isaacson, au pregătirea necesară pentru a intra în starea propice scrisului instantaneu, supunându-se naturii profesiei lor care este marcată de termene-limită.

Această abordare nu este pentru novici în munca profundă. După cum stabileam în partea introductivă a acestei reguli, abilitatea de a trece de la superficialitate la profunzime nu vine de la sine. Fără exerciţiu, această trecere vă poate afecta serios rezervele de voinţă, epuizându-le. Acest obicei necesită, totodată, sentimentul de încredere în propriile abilităţi – convingerea că ceea ce faceţi este important şi veţi reuşi. Acest tip de convingere se edifică, în general, pe fundamentul realizărilor profesionale existente. Lui Isaacson, de exemplu, i-a venit probabil mai uşor să treacă la starea necesară pentru a scrie decât i-ar veni, să spunem, unui romancier debutant, căci cel dintâi avea deja experienţă şi devenise deja un

scriitor respectabil. *Ştia* că avea capacitatea de a scrie o biografie formidabilă şi înţelegea că este o sarcină-cheie în evoluţia sa profesională. Această încredere are un rol vital în motivarea eforturilor dificile.

Favorizez filosofia jurnalistică a muncii profunde deoarece este principala mea abordare în integrarea acestor eforturi în programul meu. Cu alte cuvinte, nu am o abordare ascetică în munca profundă (deşi, câteodată, sunt gelos pe colegul meu de breaslă, expertul în ştiinţa calculatoarelor, Donald Knuth, care se deconectează fără regret), nu recurg la perioade de câteva zile dedicate profunzimii, ca bimodaliştii, şi, deşi sunt curios cu privire la filosofia ritmică, programul meu reuşeşte să îmi zădărnicească eforturile de a-mi face un obicei zilnic din aceasta. În schimb, în semn de preţuire faţă de Isaacson, iau fiecare săptămână aşa cum vine şi mă străduiesc să obţin cât mai multă profunzime posibil. Pentru a scrie această carte, de exemplu, a trebuit să profit de intervale de timp liber ori de câte ori s-au ivit. Dacă odraslele mele dormeau liniştite, îmi luam laptopul şi mă închideam în biroul de acasă. Dacă soţia mea dorea să-şi viziteze părinţii care locuiesc în apropiere, în Annapolis, într-o zi de weekend, profitam de faptul că aveam o mână de ajutor în supravegherea copiilor şi dispăream într-un colţ liniştit din casa acestora, pentru a scrie. Dacă se anula o şedinţă la muncă sau prindeam o după-amiază liberă, mă retrăgeam într-una din bibliotecile mele preferate din campus pentru a mai scrie câteva sute de cuvinte. Şi tot aşa.

Ar trebui să recunosc că nu simt im purist în aplicarea filosofiei jurnalistului. De exemplu, nu iau toate deciziile legate de munca profundă pe loc. În schimb, am tendinţa de a-mi planifica la începutul fiecărei săptămâni momentele în care mă voi dedica muncii profunde, iar apoi le rafinez, după caz, la începutul fiecărei zile (a se vedea Regula 4 pentru mai multe detalii despre obiceiurile mele de a-mi stabili programul). Reducând nevoia de a lua decizii legate de munca profundă de la un moment la altul,

îmi pot conserva energia mintală, rezervând-o pentru procesul de gândire temeinică. Trăgând linia, filosofia jurnalistică a programării muncii profunde rămâne dificil de aplicat cu succes. Dar, dacă aveţi încredere în valoarea a ceea ce încercaţi să realizaţi şi aveţi exerciţiu în practicarea aprofundării (abilitate pe care vom continua să o dezvoltăm în strategiile care urmează), poate fi o cale surprinzător de flexibilă de a vă dedica substanţial profunzimii, în condiţiile în care aveţi un program încărcat.

Ritualizaţi

O observaţie deseori trecută cu vederea în privinţa celor care îşi folosesc mintea pentru a crea lucruri valoroase este aceea că rareori sunt haotici când vine vorba despre obiceiurile de lucru. Gândiţi-vă la biograful Robert care, câştigător al premiului Pulitzer. După cum ni se dezvăluie într-un profil dintr-o revistă, din 2009, „fiecare centimetru din biroul newyorkez al [lui care] este guvernat de reguli” 14. Unde îşi aşază cărţile, cum îşi aranjează caietele, ce pune pe perete, chiar şi ce poartă la birou: totul este stabilit printr-o rutină care a variat prea puţin pe parcursul îndelungatei sale cariere. „M-am instruit să fiu organizat”, explica el.

Charles Darwin avea o structură la fel de strictă a vieţii profesionale în perioada în care scria *Originea speciilor.1** După cum îşi amintea, ulterior, fiul său Francis, se ridica prompt la ora 7 şi făcea o scurtă plimbare. Apoi lua micul dejun singur şi se retrăgea în biroul său de la 8: 00 la 9: 30. Următoarea oră era dedicată citirii scrisorilor din ziua precedentă, după care se întorcea în birou de la 10: 30 până la amiază. După această sesiune, cugeta asupra ideilor dificile în timp ce se plimba pe o rută prestabilită care începea de la solar, apoi parcurgea o cărare ce-i înconjura proprietatea. Se plimba până când era mulţumit de gândurile sale, apoi îşi declara ziua de lucru încheiată16.

Jurnalistul Mason Currey, care a petrecut jumătate

de deceniu catalogând obiceiurile gânditorilor şi scriitorilor celebri (şi de la care am aflat ultimele două exemple), rezuma această tendinţă spre sistematizare după cum urmează:

„Există o idee populară conform căreia artiştii lucrează pe baza inspiraţiei – că sunt loviţi subit ori fulgerător de cine ştie unde sau că energia lor creativă mocnită ajunge să dea pe din afară… dar sper că [opera mea] arată limpede că să aştepţi să te lovească inspiraţia este un plan absolut îngrozitor. De fapt, poate că singurul sfat pe care pot să îl ofer oricui încearcă să facă o muncă creativă este să ignore inspiraţia".17

Într-un articol din *New York Times* pe această temă, David Brooks rezumă această realitate mai direct: „[Marile minţi creative] gândesc ca artiştii, dar lucrează precum contabilii".18

Această strategie sugerează următoarele: pentru a profita la maximum de sesiunile voastre de muncă profundă, construiţi-vă ritualuri la fel de stricte şi idiosincratice ca şi cele ale

9 9 9

gânditorilor importanţi menţionaţi anterior. Această imitare are un motiv întemeiat. Minţile strălucite, precum care şi Darwin, nu au folosit ritualuri pentru a fi stranii; au făcut-o deoarece succesul lor profesional depindea de abilitatea lor de a plonja în adâncim în mod repetat – nu ai cum să câştigi un premiu Pulitzer sau să concepi o mare teorie fără a-ţi împinge mintea la limită. Ritualurile lor minimizau perturbările survenite în tranziţia către profunzime, permiţându-le să se adâncească în lucru şi să rămână mai mult în starea aceea. Dacă, în schimb, ar fi aşteptat să-i lovească inspiraţia înainte de a se apuca serios de treabă, probabil că realizările lor ar fi avut mult de suferit.

Nu există un singur ritual de lucru *corect* – ritualul potrivit depinde atât de persoană, cât şi de tipul de proiect căruia vă dedicaţi. Dar există câteva întrebări generice la

care trebuie să răspundă orice ritual eficient:

Unde veţi lucra şi cât timp. Ritualul trebuie să specifice un loc de desfăşurare a eforturilor aferente muncii profunde. Acest loc poate fi biroul obişnuit, cu uşa închisă şi masa curată (unuia dintre colegii mei îi place să-şi pună pe uşa biroului o pancartă cu „nu deranjaţi", ca la hotel, când se ocupă de ceva dificil). Dacă e posibil să identificaţi un loc folosit *doar* pentru momentele de profunzime – de exemplu, o sală de conferinţe sau o bibliotecă liniştită –, efectul pozitiv poate fi chiar mai mare. (Dacă lucraţi într-un spaţiu deschis, această nevoie de a găsi un loc retras pentru munca profundă devine extrem de importantă.) Indiferent de locul în care lucraţi, asiguraţi-vă că vă acordaţi totodată un interval specific de timp, astfel încât sesiunea să rămână o provocare distinctă, nu o corvoadă fără finalitate.

Cum veţi munci după ce vă apucaţi de lucru. Ritualul vostru are nevoie de reguli şi procese pentru a vă menţine eforturile structurate. De exemplu, aţi putea institui interzicerea folosirii internetului sau v-aţi putea calcula numărul de cuvinte produse într-un interval de 20 de minute, să spunem, pentru a vă menţine intensitatea concentrării. În absenţa acestei structuri, va trebui să negociaţi mintal în mod repetat ce ar trebui să faceţi şi ce nu în timpul acestor sesiuni şi să încercaţi întruna să evaluaţi dacă lucraţi îndeajuns de mult. Aceste lucruri vă consumă în mod inutil rezervele de voinţă.

Cum vă veţi susţine munca. Ritualul vostru trebuie să

se asigure că mintea primeşte susţinerea de care are nevoie pentru a continua să opereze la un nivel înalt de profunzime. De exemplu, ritualul ar putea specifica să începeţi cu o ceaşcă de cafea bună, că aveţi la îndemână suficientă mâncare potrivită pentru a vă menţine energia sau că includeţi forme uşoare de mişcare, cum ar fi plimbarea, pentru a vă menţine claritatea minţii. (După cum spunea Nietzsche: „Doar ideile dobândite în urma

plimbării sunt valoroase”.1?) Această susţinere poate, de asemenea, include factori legaţi de mediu, cum ar fi organizarea materiilor prime al muncii, pentru a reduce la minimum perturbările care irosesc energia (după cum am văzut în cazul lui care). Pentru a atinge succesul maxim, trebuie să vă susţineţi eforturile de aprofundare, în acelaşi timp, această susţinere trebuie să fie sistematizată, astfel încât să nu irosiţi energie mintală gândindu-vă de ce aveţi nevoie pe moment.

Aceste întrebări vă vor ajuta să începeţi să vă concepeţi ritualul aferent muncii profunde. Dar reţineţi că găsirea unui ritual care să reziste ar putea necesita să experimentaţi, astfel că fiţi dispuşi să îl rafinaţi. Vă asigur că efortul merită: după ce aţi conturat ceva care funcţionează, impactul poate fi semnificativ. Munca profundă este o treabă serioasă şi nu ar trebui tratată cu lejeritate. Încadrându-vă aceste eforturi într-un ritual complicat (şi, poate, pentru lumea din afară, destul de ciudat) acceptaţi această realitate, oferind minţii structura şi determinarea de care are nevoie pentru a pătrunde în starea de concentrare necesară pentru a putea începe să creaţi lucruri care contează.

Faceţi gesturi grandioase

La începutul iernii lui 2007, J.K. Rowling se străduia să încheie *Talismanele morţii*, ultima carte din seria Harry Potter. Presiunea era intensă, căci acestui volum îi revenea responsabilitatea de a le reuni pe cele şase care îl precedaseră într-un fel care să-i satisfacă pe sutele de milioane de fani ai seriei. Rowling trebuia să se adâncească în lucru pentru a satisface aceste cerinţe, dar îi venea din ce în ce mai greu să se concentreze fără întrerupere în biroul său de acasă, din Edinburgh, Scoţia. „În timp ce terminam *Talismanele morţii*, într-o zi a venit cineva să cureţe ferestrele, copiii erau acasă, iar câinii lătrau” 20, îşi aminteşte autoarea într-un interviu. Era prea mult, astfel că J.K. Rowling a decis să facă un gest extrem pentru a dobândi starea mintală de care avea nevoie: s-a

cazat într-un apartament la Balmoral, un hotel de cinci stele, în centrul oraşului Edinburgh. „Am mers la hotelul acesta pentru că e frumos, dar nu intenţionam să stau acolo”, explica ea. „[Dar] prima zi de lucru a mers bine, aşa că m-am întors… şi am sfârşit prin a încheia ultima carte din seria *Harry Potter* [aici]”. 21

Privind retrospectiv, nu este surprinzător că scriitoarea a ales să rămână în hotel, în cele din urmă. Cadrul era perfect pentru proiectul său. Balmoral, cunoscut drept unul dintre cele mai luxoase hoteluri din Scoţia, este o clădire victoriană clasică, cu sculpturi bogat ornamentate şi un turn înalt cu ceas. De asemenea, se află la doar câteva cvartale de Castelul Edinburgh – una dintre sursele din care s-a inspirat Rowling când a născocit Hogwarts.

Decizia autoarei de a se caza într-un apartament dintr-un hotel de lux, din apropierea Castelului Edinburgh, este un exemplu de strategie stranie, dar eficientă în lumea muncii profunde: *gestul grandios*. Conceptul este simplu: operând o schimbare radicală în mediul vostru obişnuit, la care se adaugă poate o investiţie semnificativă sub formă de efort sau bani, toate dedicate susţinerii unei sarcini care necesită o muncă profundă, măriţi importanţa percepută a sarcinii. Această sporire a importanţei diminuează instinctul mintal de a amâna, stimulându-vă motivaţia şi energia.

Scrierea unui capitol dintr-un roman despre Harry Potter, de exemplu, este o muncă grea şi necesită multă energie mintală – indiferent unde o faceţi. Dar când plăteşti peste 1 ooo de dolari pe zi pentru a scrie un capitol în apartamentul unui vechi hotel, aflat în vecinătatea unui castel în stil Hogwarts, este mai uşor să îţi *aduni* energia necesară şi să îndeplineşti munca decât dacă te-ai afla în biroul de acasă, unde poţi fi tulburat.

Când studiem obiceiurile altor profesionişti bine-cunoscuţi care se dedică muncii profunde, întâlnim deseori strategia gestului grandios. Bill Gates, de exemplu, era

celebru în perioada în care a fost CEO Microsoft, pentru săptămânile de Gândire pe care şi le lua, în timpul cărora îşi abandona munca obişnuită şi obligaţiile familiale, izolându-se într-o cabană, cu un teanc de lucrări şi cărţi.22 Ţelul său era să se gândească profund, fără a fi tulburat, la marile probleme relevante pentru compania sa. Într-una dintre aceste săptămâni, de pildă, a ajuns la celebra concluzie că internetul avea să constituie o forţă majoră în domeniu. Nu exista niciun lucru care să-l împiedice propriu-zis pe Gates să gândească profund în biroul său de la sediul Microsoft, din Seattle, dar noutatea izolării timp de o săptămână îl ajuta să atingă nivelurile dorite de concentrare.

Fizicianul de la MIT şi romancierul premiat Alan Lightman exploatează şi el beneficiile gesturilor grandioase. Acesta se retrage în fiecare vară pe o „insulă micuţă" din Maine, pentru a cugeta şi a-şi reîncărca bateriile. Cel puţin în 2000, când a descris acest gest într-un interviu, insula nu numai că nu avea internet, ci nici măcar linie telefonică. După cum justifica el apoi: „Simt două luni şi jumătate în care simt că pot readuce puţină linişte în viaţă… ceea ce este foarte greu de găsit".23

Nu toată lumea are libertatea de a petrece două luni în Maine, dar mulţi scriitori, printre care Dan Pink şi Michael Pollan, simulează experienţa pe parcursul întregului an, construindu-şi pe propria proprietate – deseori cu cheltuieli şi eforturi considerabile – cabane în care să scrie. (Pollan, de pildă, a scris chiar o carte despre experienţa trăită pe durata construirii cabanei în pădurea din spatele fostei sale case din Connecticut.2*) Aceste dependinţe nu le sunt strict necesare scriitorilor despre care vorbim, care nu au nevoie decât de un laptop şi o suprafaţă plană pentru a-şi face meseria. Însă valoarea cabanelor nu este conferită de dotările acestora, ci de gestul grandios reprezentat de conceperea şi construirea cabanei, cu singurul scop de a facilita scrierea.

Nu toate gesturile grandioase trebuie să aibă un

caracter permanent. După ce fizicianul William Shockley de la Bell Labs, animat de un spirit competitiv patologic, a fost cooptat în grupul dedicat inventării tranzistorului2* – după cum voi detalia în următoarea strategie, doi membri ai echipei sale au făcut descoperirea într-un moment în care Shockley era plecat, lucrând la un alt proiect –, s-a încuiat într-o cameră de hotel din Chicago, unde se pare că mersese pentru a participa la o conferinţă. Nu a ieşit din cameră până când nu şi-a clarificat detaliile unui design mai bun, care îi umblaseră prin minte. Când, în cele din urmă, a părăsit încăperea, şi-a trimis notiţele, par avion, în Murray Hill, New Jersey, astfel încât un coleg să le poată înregistra în jurnalul de laborator şi să le poată semna pentru a marca data inovaţiei. Forma de joncţiune a tranzistorului pe care a descoperit-o Shockley în accesul său de muncă profundă i-a adus, în cele din urmă, o parte din premiul Nobel care a fost acordat, ulterior, invenţiei.

Un exemplu şi mai radical de gest grandios unic care dă rezultate este povestea lui Peter Shankman, un antreprenor şi pionier în social media. Fiind un cunoscut vorbitor în public, Shankman îşi petrece o mare parte din timp zburând. În cele din urmă, şi-a dat seama că altitudinea de io ooo de metri era mediul ideal pentru a se concentra. După cum a explicat într-o postare pe blog: „Ţintuit pe scaun, neavând nimic în faţă, nimic care să mă distragă, nimic care să-mi activeze ADN-ul interesat de lucruri care îţi iau ochii, nu am altceva de făcut decât să mă cufund în gânduri”.26 La ceva timp după această revelaţie, Shankman a semnat un contract de carte, având la dispoziţie doar două săptămâni pentru a termina întregul manuscris. Respectarea termenului avea să necesite o concentrare incredibilă. Pentru a intra în această stare, Shankman a făcut ceva neconvenţional. Şi-a cumpărat un bilet dus-întors, la clasa business, până la Tokyo. A scris pe tot parcursul zborului până în Japonia, a băut un espresso în salonul pentru clasa business după ce a ajuns la destinaţie, apoi a plecat şi a zburat înapoi,

scriind din nou tot drumul – revenind în Statele Unite la doar 30 de ore după ce plecase, de data aceasta cu un manuscris încheiat în mână. „Călătoria m-a costat 4.000 de dolari şi a meritat fiecare bănuţ” 27, a explicat el.

În toate aceste exemple, nu doar schimbarea mediului sau căutarea liniştii facilitează profunzimea. Forţa dominantă este psihologia implicării maxime în sarcina pe care o avem în faţă. Să te muţi într-un loc exotic pentru a te concentra asupra unei scrieri, să îţi iei o săptămână liber de la muncă doar pentru a gândi sau să te închizi într-o cameră de hotel până închei o invenţie importantă – aceste gesturi poartă ţelul de atingere a profunzimii la un nivel de prioritate mintală care contribuie la descătuşarea resurselor mintale necesare. Uneori, pentru a pătrunde în adâncime, trebuie să faci mai întâi un salt curajos.

Nu lucraţi singuri

Relaţia dintre munca profundă şi colaborare este complicată. Totuşi merită să o limpeziţi, deoarece transformarea colaborării într-un avantaj, când este făcută cum trebuie, poate mări calitatea muncii profunde din viaţa voastră profesională.

Este util să începem să discutăm acest subiect făcând un pas înapoi pentru a ne gândi la ceea ce la început pare a fi un conflict nerezolvabil. În Partea întâi a acestei cărţi criticam Facebook pentru designul noului său sediu. În particular, remarcam că scopul companiei de a crea cel mai mare spaţiu deschis de birouri din lume – o încăpere gigantică în care se spune că vor încăpea 2 800 de angajaţi28 – reprezintă un atac absurd la adresa concentrării.

Atât intuiţia, cât şi cercetările tot mai numeroase subliniază realitatea că împărţirea spaţiului de lucru cu un număr mare de colegi este incredibil de perturbatoare – creând un mediu care împiedică încercările de a gândi serios. Într-un articol din 2013, care rezuma cercetările recente pe această temă, *Bloomberg Businessweek* a mers

până într-acolo încât a cerut să se pună capăt „tiraniei biroului aflat într-un spaţiu deschis” 2?

Şi, totuşi, designul birourilor de tip spaţiu deschis nu este adoptat aleatoriu. După cum relatează Maria Konnikova în *The New Yorker*, când a apărut acest concept întâia oară, scopul său era „să faciliteze comunicarea şi fluxul ideilor” O. Acest deziderat rezona cu companiile americane care căutau să adopte aura neconvenţională a start-upurilor. De exemplu, Josh Tyrangiel, redactorul *Bloomberg Businessweek*, explica lipsa de birouri la sediul publicaţiei sale după cum urmează: „Spaţiul deschis este spectaculos; face ca toată lumea să fie racordată la misiunea generală şi… încurajează curiozitatea oamenilor care se ocupă de discipline diferite””. Jack Dorsey justifica amplasarea deschisă a sediului Square, explicând: „Îi încurajăm pe oameni să rămână vizibili, deoarece credem în descoperiri neaşteptate şi în faptul că cei care trec unii pe lângă alţii vor învăţa lucruri noi” 2.

De dragul discuţiei, haideţi să numim acest principiu – că atunci când le permiţi oamenilor să dea nas în nas se nasc colaborări inteligente şi idei noi – *teoria creativităţii accidentale*. Când Mark Zuckerberg s-a decis să construiască cel mai mare birou din lume, putem deduce în mod rezonabil că această teorie a contribuit la hotărârea sa, la fel cum a influenţat de multe ori adoptarea spaţiului deschis în Silicon Valley, şi nu numai. (Alţi factori, mai puţin lăudaţi, cum ar fi economisirea banilor şi facilitarea supravegherii, joacă, de asemenea, un rol, dar, nefiind atât de interesanţi, sunt mai puţin evidenţiaţi.)

Alegerea între promovarea concentrării şi susţinerea descoperirilor accidentale pare a sugera că munca profundă (demers individual) este incompatibilă cu generarea ideilor creative pătrunzătoare (demers colectiv). Totuşi această concluzie este deficitară. Se bazează, susţin eu, pe înţelegerea incompletă a teoriei creativităţii accidentale. Pentru a susţine această ipoteză, haideţi să vedem care simt originile acestei perspective asupra

elementelor care declanşează inovaţiile.

Teoria în chestiune are numeroase surse, dar întâmplarea face să am o legătură personală cu una dintre cele mai cunoscute. În timpul celor şapte ani petrecuţi la MIT, am lucrat în celebra Building 20[15] a Institutului. Această structură, situată la intersecţia din străzile Main şi Vassar, în East Cambridge, care a fost, în cele din urmă, demolată în 1998, a fost ridicată ca adăpost temporar în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, cu scopul de a-i adăposti pe numeroşii studenţi care frecventau animatul Laborator de Radiaţii. După cum se preciza într-un articol din 2012 din *New Yorker*, clădirea a fost considerată, iniţial, un eşec: „Ventilaţia era proastă, iar holurile erau întunecoase. Pereţii erau subţiri, acoperişul curgea, iar clădirea se încingea vara şi îngheţa iama”.33

Însă, după terminarea războiului, afluxul de oameni de ştiinţă spre Cambridge a continuat. MIT avea nevoie de spaţiu, astfel că, în loc să demoleze imediat Building 20, după cum promiseseră autorităţilor locale (în schimbul nerestricţionării), au continuat să o folosească drept spaţiu de rezervă. Rezultatul a fost că mai multe departamente – de la ştiinţa nucleară până la lingvistică şi electronică – împărţeau clădirea scundă cu chiriaşi mai puţin obişnuiţi, printre care un magazin de utilaje şi un atelier de reparat piane. Deoarece clădirea era construită cu materiale ieftine, aceste grupuri îşi luau libertatea de a rearanja spaţiul după nevoie. Pereţii şi duşumelele puteau fi mutate, iar echipamentul putea fi fixat de grinzi. Relatând povestea lui Jerrold Zacharias şi a muncii acestuia la primul ceas atomic, articolul din *New Yorker* mai sus menţionat subliniază importanţa faptului că cercetătorul a putut scoate două duşumele din laboratorul său din Building 20, pentru a putea instala cilindrul cu o înălţime de trei etaje, necesar pentru aparatul său experimental.

În folclorul de la MIT, se consideră, în genere, că această combinaţie haotică de discipline diferite, reunite

15 Clădirea 20 (n.t.).

într-o clădire mare, reconfigurabilă, a dat naştere unor întâlniri întâmplătoare şi unui spirit al inventivităţii care au favorizat descoperiri majore într-un ritm alert şi inovaţii în domenii extrem de diverse, de la gramaticile lui Chomsky până la radarele de navigaţie Loran şi jocurile video, toate în deceniile productive de după război. Când, în cele din urmă, clădirea a fost demolată făcând loc pentru Stata Center, construcţia de 300 de milioane de dolari, proiectată de Frank Gehry (unde mi-am petrecut anii de studenţie), pierderea sa a fost deplânsă. Ca omagiu adus „palatului de placaj" pe care l-a înlocuit, designul interior din Stata Center păstrează plăci nefinisate de placaj şi bucăţi de beton vizibile, cu urmele de construcţie lăsate intacte.

Cam în aceeaşi perioadă în care a fost construită în grabă Building 20, se afla în desfăşurare un demers ce miza pe creativitatea accidentală, la 320 de kilometri spre sud-vest, în Murray Hill, New Jersey. Aici, directorul Bell Labs, Mervin Kelly, coordona construirea unui nou sediu al laboratorului, care avea să încurajeze în mod deliberat interacţiunea în mediul divers de oameni de ştiinţă şi ingineri prezenţi acolo. Kelly a refuzat să aplice abordarea universitară standard, de a atribui sedii distincte diferitelor departamente, repartizându-le în clădiri separate, conectând, în schimb, spaţiile într-o structură contiguă, care comunica prin nişte holuri lungi – unele atât de lungi, încât, atunci când stăteai la un capăt, celălalt se pierdea în depărtare. După cum remarcă cronicarul Bell Labs, Jon Gertner, referindu-se la acest design: „Era aproape imposibil să traversezi holul fără să dai peste o serie de cunoştinţe, probleme, diversiuni şi idei. Un fizician, aflat în drum spre cantină să ia prânzul, era ca un magnet care trecea pe lângă pilitura de fier".

Această strategie, combinată cu recrutarea agresivă a lui Kelly, care aducea unele dintre cele mai strălucite minţi din lume, a dat naştere unora dintre cele mai dense inovaţii din istoria civilizaţiei moderne. În deceniile care au

urmat celui de-al Doilea Război Mondial, laboratorul a produs, printre alte realizări: prima celulă solară, laserul, satelitul de comunicaţii şi reţeaua prin fibră optică. În acelaşi timp, teoreticienii de aici au formulat atât teoria informaţiei, cât şi teoria programării calculatoarelor, astronomii au câştigat premiul Nobel pentru validarea empirică a teoriei Big Bang şi, poate cel mai important dintre toate, fizicienii de la Laboratoarele Bell au inventat tranzistorul.[16]5

Cu alte cuvinte, teoria creativităţii accidentale, pare a fi susţinută în mod întemeiat de istorie. Tranzistorul, putem susţine cu oarecare încredere, a făcut, probabil, ca Laboratoarele Bell şi capacităţile sale să reunească fizicieni din fizica solidului, specialişti în teoria cuantică şi experimentalişti de talie mondială într-o singură clădire, unde se puteau întâlni întâmplător, împărtăşindu-şi competenţele diverse. Tranzistorul a fost o invenţie care, probabil, nu ar fi fost creată de un savant solitar, adâncit în gânduri în echivalentul academic al turnului de piatră al lui Carl Jung.

Însă, în acest punct, trebuie să fim mai nuanţaţi în înţelegerea motivului care a generat *cu adevărat* inovaţia în locuri precum Building 20 şi Laboratoarele Bell. În acest scop, haideţi să revenim la experienţa mea la MIT. Când am ajuns acolo, ca proaspăt doctorand în toamna lui 2004, făceam parte din prima promoţie care avea să studieze în noul Stata Center, care, după cum menţionam, a înlocuit Building 20. Deoarece centrul era nou, proaspeţilor studenţi li se oferea un tur în care erau lăudate caracteristicile clădirii. Frank Gehry, am aflat noi, a dispus birourile în jurul unor spaţii comune şi a introdus case ale scărilor deschise între palierele învecinate, făcând toate acestea cu intenţia de a susţine genul de întâlniri

16 în original, hub-and-spoke - tip de spaţiu care a putea fi descris prin metafora roţii cu spiţe, în care axul roţii reprezintă spaţiul comun, iar spiţele constituie spaţiile private. Conceptul de hub a pătruns şi în română, denumind un spaţiu comun de lucru bazat pe colaborare, destinat interacţiunilor pe diverse paliere (n.t.).

accidentale fericite, care definiseră clădirea ce precedase centrul. Dar ceea ce m-a frapat la momentul acela a fost o trăsătură ce nu-i trecuse prin minte lui Gehry, dar care fusese adăugată recent, la insistenţele facultăţii: materialul special cu care erau căptuşiţi usciorii uşilor pentru a îmbunătăţi izolarea fonică. Profesorii de la MIT – unii dintre cei mai inovatori tehnologi din lume – nu voiau să audă de spaţii de lucru pe modelul birourilor deschise, în schimb, erau atraşi de posibilitatea de a se izola.

Această combinaţie de birouri izolate fonic, care comunicau cu zone comune ample, dă naştere unei arhitecturi a inovaţiei, de tip *spaţiu* radial, în care sunt posibile atât fericitele întâlniri accidentale, cât şi gândirea profundă, solitară. Este o amplasare care acoperă un spectru larg, în care la o extremă îl găsim pe gânditorul solitar, izolat de inspiraţie, dar ferit de perturbări, iar la cealaltă dăm peste gânditorul care preţuieşte colaborarea, aflat într-un birou deschis, debordând de inspiraţie, dar chinuindu-se să îşi menţină gândirea profundă de care are nevoie pentru a o exploata”.

Dacă ne îndreptăm din nou atenţia asupra Building 20 şi a Laboratoarelor Bell, vedem că şi aici s-a utilizat aceeaşi arhitectură. Niciuna dintre cele două clădiri nu era proiectată pe modelul spaţiilor deschise caracteristice birourilor moderne. În schimb, erau construite pe baza structurii standard a birourilor private, care comunicau prin holuri comune. Energia lor creativă avea mai mult de-a face cu faptul că aceste birouri împărţeau un mic număr de lungi spaţii de legătură – forţând cercetătorii să interacţioneze ori de câte ori trebuiau să se deplaseze dintr-o parte în alta. Cu alte cuvinte, aceste megaholuri constituiau nişte puncte de convergenţă extrem de eficiente.

Prin urmare, putem respinge conceptul de birou deschis, care distruge profunzimea fără a renunţa la teoria creativităţii accidentale, care facilitează inovaţia. Cheia este să le menţinem pe amândouă într-o amplasare de tip

spaţiu radial: ne expunem în mod regulat la idei în punctele convergente, dar menţinem un spaţiu distinct în care aprofundăm lucrurile pe care le întâlnim.

Însă această diviziune a tipurilor de efort nu rezolvă problema în întregime, căci, chiar şi după ce revenim în biroul nostru privat, munca individuală nu este neapărat cea mai bună strategie. Gândiţi-vă, de exemplu, la invenţia menţionată anterior a tranzistorului (cu contact punctiform) la Laboratoarele Bell. Această descoperire a fost facilitată de un mare grup de cercetători, toţi cu specializări distincte, care s-au reunit, formând *grupul de cercetare în domeniul fizicii solidului* – echipă dedicată inventării unei alternative mai mici şi mai fiabile a tubului electronic cu vid. Conversaţiile interactive ale grupului au precondiţiile necesare apariţiei tranzistorului: un exemplu clar al utilităţii comportamentului facilitat de spaţiile comune de lucru.

După ce grupul de cercetare a stabilit fundamentul ştiinţific al dispozitivului, procesul de inovaţie a trecut la munca individuală. Însă ceea ce face ca acest proces particular de inovaţie să fie un caz interesant este faptul că, şi după ce s-a trecut la munca pe cont propriu, a rămas interactiv. Doi cercetători, în special – experimentalistul Walter Brattain şi specialistul în teoria cuantică John Bardeen –, au făcut o serie de descoperiri, pe parcursul unei luni, în 1947, care au condus la construirea primului tranzistor funcţional în stare solidă.

Brattain şi Bardeen au lucrat împreună în această perioadă, într-un mic laborator, deseori cot la cot, îndemnându-se reciproc să creeze designuri mai bune şi mai eficiente. Aceste eforturi constau în principal în muncă profundă – dar un gen de muncă profundă pe care nu am întâlnit-o încă. Brattain se concentra intens pentru a proiecta un design experimental care putea exploata ultima descoperire teoretică a lui Bardeen; apoi cel din urmă se concentra la fel de intens pentru a înţelege ce dezvăluiau cele mai recente experimente ale primului,

încercând să-şi dezvolte cadrul teoretic, pentru a reflecta observaţiile făcute. Acest du-te-vino reprezintă o formă interactivă de muncă profundă (frecventă în cercurile academice), care profită de ceea ce numesc *efectul tablei albe*. Pentru unele tipuri de probleme, să împarţi cu altcineva proverbiala tablă albă te poate impulsiona să pătrunzi mai adânc decât dacă ai lucra în solitudine. Prezenţa unei alte persoane, care aşteaptă următoarea voastră observaţie – fie că este vorba despre cineva prezent fizic în aceeaşi încăpere sau cu care colaboraţi virtual –, poate scurtcircuita instinctul firesc de a evita profunzimea.

Acum putem să facem un pas înapoi pentru a trage câteva concluzii cu privire la rolul colaborării în munca profundă. Succesul înregistrat de Building 20 şi Laboratoarele Bell sugerează că izolarea nu este necesară pentru munca profundă productivă. Într-adevăr, exemplul acestora arată că, pentru numeroase tipuri de muncă – mai ales atunci când scopul este inovaţia munca profundă bazată pe colaborare poate produce rezultate mai bune. Drept urmare, strategia în discuţie vă cere să luaţi în considerare această opţiune când cântăriţi cum puteţi integra cel mai bine profunzimea în viaţa profesională. Dar, în acest demers, reţineţi următoarele două sugestii.

În primul rând, perturbările continuă să distrugă profunzimea. Aşadar, modelul spaţiului radial furnizează un reper crucial. Separaţi întâlnirile accidentale rodnice de eforturile de a gândi profund şi de a construi pornind de la aceste momente inspiraţie. Ar trebui să încercaţi să optimizaţi fiecare efort separat, evitând să le combinaţi într-un talmes-balmes care sabotează ambele teluri.

9

În al doilea rând, chiar şi atunci când vă retrageţi într-un spaţiu privat pentru a gândi profund, atunci când este rezonabil să profitaţi de efectul tablei albe, faceţi-o. Lucrând alături de cineva la rezolvarea unei probleme, vă puteţi stimula reciproc pentru a atinge o şi mai mare

profunzime şi, în consecinţă, pentru a genera rezultate din ce în ce mai valoroase decât aţi reuşi să o faceţi lucrând singuri.

Cu alte cuvinte, atunci când este vorba despre munca profundă, gândiţi-vă să recurgeţi la colaborare în momentele potrivite, căci vă poate aduce rezultate de un cu totul alt nivel. În acelaşi timp, nu absolutizaţi această goană după interacţiune şi hazard pozitiv, căci poate ajunge să sufoce concentrarea neîntreruptă care este, în ultimă instanţă, necesară pentru a extrage ceva util din vârtejul de idei care ne înconjoară.

Executaţi ca o companie

Povestea a ajuns să facă parte din folclorul consultanţei în afaceri. La mijlocul anilor 1990, profesorul Clayton Christensen, de la Harvard Business School, a primit un telefon de la Andy Grove, CEO-ul şi preşedintele Intel. Grove dăduse peste lucrarea lui Christensen despre inovaţia subversivă şi l-a rugat să zboare până în California pentru a discuta implicaţiile teoriei pentru Intel. După ce a ajuns, Christensen i-a expus bazele subminării: companiile înregimentate sunt deseori detronate în mod neaşteptat de start-upuri care încep cu oferte ieftine destinate pieţei sărace, dar apoi, cu timpul, îşi îmbunătăţesc produsele ieftine *doar îndeajuns* încât să înceapă să răpească din cota pieţei de lux. Grove a recunoscut că Intel se confrunta cu această ameninţare reprezentată de procesoarele ieftine produse de companii în ascensiune, precum AMD şi Cyrix.

Impulsionat de recent descoperita perspectivă asupra subminării, Grove a conceput strategia care a condus la apariţia familiei de procesoare Celeron – ofertă cu o performanţă mai scăzută, care a ajutat Intel să contracareze provocările provenite de la companii mai mici.

Însă există o completare mai puţin cunoscută a acestei poveşti. După cum îşi aminteşte Christensen, Grove l-a întrebat în timpul unei pauze a acelei şedinţe: „Cum fac

asta?”.36 Christensen a răspuns discutând despre strategia în afaceri, explicând cum putea Grove înființa o nouă ramură a companiei și așa mai departe. Grove l-a întrerupt cu o replică țâfnoasă: „Ești un universitar atât de naiv. Te-am întrebat *cum* să o fac, iar tu mi-ai spus *ce* ar trebui să fac. *Știu ce trebuie să fac. Dar nu știu cum să o fac*” *i7*.

După cum a explicat Christensen ulterior, această distincție între *ce* și *cum* este crucială, dar e trecută cu vederea în lumea profesională. Deseori este ușor de identificat o strategie necesară pentru atingerea unui obiectiv, dar companiile întâmpină obstacole când trebuie să își dea seama cum să execute strategia, odată identificată. Am dat peste această poveste într-o prefață scrisă de Christensen pentru o carte intitulată *The 4 Disciplines of Execution*, care se baza pe studii de caz detaliate din domeniul consultanței, pentru a descrie cele patru „discipline” (abreviate 4DX) necesare pentru a ajuta companiile să reușească să implementeze strategii de nivel înalt. Ceea ce m-a frapat când citeam a fost faptul că această discrepanță dintre *ce* și *cum* era relevantă pentru misiunea mea personală de a petrece mai mult timp dedicându-mă muncii profunde. La fel cum Andy Grove identificase importanța competiției pe piața procesoarelor ieftine, și eu făcusem din însemnătatea transformării profunzimii o prioritate. Aveam nevoie de ajutor pentru a descoperi cum să execut această strategie.

Intrigat de aceste paralele, mi-am propus să adaptez sistemul de referință 4DX la obiceiurile mele personale de lucru și am sfârșit prin a fi surprins de cât de util se dovedise acesta, impulsionându-mă să acționez efectiv pentru împlinirea țelului meu de a munci profund. Chiar dacă ideile au fost concepute pentru lumea marilor afaceri, conceptele fundamentale par a se aplică oriunde este nevoie să se realizeze ceva important, în ciuda numeroaselor obligații conflictuale și elemente perturbatoare. Având în vedere aceste lucruri, am rezumat

în următoarele secţiuni cele patru imperative din sistemul de referinţă 4DX şi pentru fiecare dintre de voi descrie cum am adaptat-o la problemele specifice ale deprinderii obiceiului de a vă dedica muncii profunde.

Imperativul 1: Concentraţi-vă asupra lucrurilor arzătoare

După cum explică autorii cărţii *The 4 Disciplines of Execution*: „Cu cât încercaţi să faceţi mai multe, cu atât mai puţine realizaţi”. *8 Aceştia susţin că execuţia trebuie să ţintească un număr mic de „ţeluri arzătoare”. Această simplitate va ajuta la concentrarea energiei unei organizaţii, ajungând la intensitatea potrivită pentru a declanşa rezultate reale.

Pentru o persoană care se centrează pe munca profundă, implicaţia este că ar trebui să identificaţi un mic număr de rezultate ambiţioase, pe care să urmăriţi să le obţineţi prin ore de muncă profundă. Îndemnul generic de a „petrece mai mult timp muncind asiduu” nu declanşează un entuziasm prea mare. În schimb, stabilirea unui ţel specific, care vă va aduce beneficii profesional tangibile şi substanţiale, va genera un entuziasm mai constant. Într-un articol din 2014, intitulat „The

Art of Focus”, David Brooks a susţinut această abordare de a lăsa ţelurile ambiţioase să impulsioneze comportamentul focusat, explicând: „Dacă doriţi să câştigaţi războiul atenţiei, nu încercaţi să spuneţi «nu» perturbărilor banale pe care le găsiţi în amalgamul informaţiilor felurite şi pestriţe; încercaţi să spuneţi «da» subiectului care vă stârneşte o năzuinţă înspăimântătoare şi lăsaţi-o pe aceasta să alunge orice altceva”.39 De exemplu, când am început prima dată să experimentez cu 4DX, mi-am stabilit obiectivul important şi clar de a publica cinci lucrări foarte bune, evaluate de colegi, în următorul an universitar. Era un obiectiv ambiţios, căci îmi impunea un număr de lucrări mai mare decât publicasem şi avea recompense implicite (se apropia evaluarea în vederea titularizării). Puse laolaltă, aceste două

caracteristici au făcut ca obiectivul să-mi stimuleze motivaţia.

Imperativul 2: Ţineţi cont de parametrii anticipativi

După ce aţi identificat un scop arzător, trebuie să vă evaluaţi succesul. În 4DX există două tipuri de parametri în acest scop: parametri *retroactivi* şi parametri *anticipativi*. Primul tip descrie lucrul pe care încercaţi în ultimă instanţă să îl îmbunătăţiţi. De exemplu, dacă obiectivul vostru este să sporiţi satisfacţia clienţilor în brutăria pe care o deţineţi, atunci parametrul retroactiv relevant este punctajul care înregistrează satisfacţia clienţilor. După cum explică autorii 4DX, problema parametrilor retroactivi este faptul că intervin prea târziu pentru a vă schimba comportamentul: „Când îi aflaţi, performanţa care i-a determinat este deja în trecut”. *.

Pe de altă parte, parametrii anticipativi „evaluează noile comportamente care vor impulsiona succesul măsurat de parametrii retroactivi”. În exemplul cu brutăria, un bun parametru anticipativ ar putea fi numărul de clienţi care primesc mostre gratuite ale produselor. Este un număr pe care îl puteţi mări în mod direct, oferind mai multe mostre. Pe măsură ce acest număr creşte, probabil vor creşte totodată, în cele din urmă, şi parametrii retroactivi. Cu alte cuvinte, parametrii anticipativi vă dirijează atenţia spre îmbunătăţirea comportamentelor pe care le controlaţi în mod direct în viitorul apropiat, care vor avea apoi un impact pozitiv asupra obiectivelor pe termen lung.

Pentru o persoană care se concentrează asupra muncii profunde, este uşor de identificat parametrul anticipativ relevant: *timpul petrecut într-o stare specifică muncii profunde, în scopul atingerii ţelului vostru arzător*. Întorcându-mă la exemplul meu, această observaţie a avut un impact important asupra felului în care mi-am desfăşurat cercetarea academică. Obişnuiam să mă concentrez asupra parametrilor retroactivi, cum ar fi numărul de lucrări publicate pe an. Însă aceşti parametri

nu aveau o influenţă asupra comportamentului meu zilnic, pentru că nu puteam face nimic pe termen scurt pentru a genera o schimbare vizibilă la nivelul acestui parametru pe termen lung. Când am trecut la urmărirea numărului de ore dedicate muncii profunde, aceşti parametri au devenit, subit, relevanţi pentru mine zi de zi: fiecare oră în plus de muncă profundă se reflecta imediat în rezultate.

Imperativul 3: Nu uitaţi să ţineţi scorul

„Oamenii joacă diferit când ţin scorul” [17]1, explică autorii 4DX. Apoi arată că, atunci când încercaţi să impulsionaţi implicarea echipei pentru a atinge ţelul arzător al organizaţiei voastre, este important ca oamenii să aibă un loc public în care să îşi înregistreze şi să îşi monitorizeze parametrii anticipativi. Această „tabelă de marcaj” creează un sentiment de competiţie care îi impulsionează să se concentreze asupra acestor parametri, chiar şi atunci când alte sarcini le atrag atenţia. Totodată, constituie o sursă de consolidare a motivaţiei. După ce echipa observă succesul înregistrat în cazul unui anumit parametru anticipativ, devine motivată să perpetueze această performanţă.

În descrierea imperativului precedent susţineam că, pentru o persoană care se concentrează asupra muncii profunde, orele dedicate acestui tip de muncă ar trebui să constituie un parametru anticipativ. Aşadar, rezultă că tabela de marcaj individuală ar trebui să fie un obiect fizic din spaţiul de lucru, care afişează numărul de ore dedicate muncii profunde de către persoana respectivă, până în momentul acela.

La începuturile experimentelor mele cu metoda 4DX, m-am oprit asupra unei soluţii simple, dar eficiente, pentru implementarea acestei tabele de marcaj. Am luat o bucată de carton şi am trasat rânduri, câte unul pentru fiecare săptămână a semestrului în desfăşurare. Apoi am scris

17 Puteţi vedea o imagine a „pontajului" meu online: „Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?", 23 martie 2014, http://caLlnewport.com/blog/2014/03/23/ deep-habits-should-you-trach-hours-or-milestones/ (n.a.).

datele săptămânii şi am lipit-o pe peretele de lângă monitorul computerului (unde nu putea fi ignorată). Pe măsură ce săptămâna avansa, monitorizam orele dedicate muncii profunde, trasând câte o simplă liniuţă pe rândul aferent săptămânii respective. Pentru a maximiza motivaţia generată de această tabelă de marcâj, ori de câte ori parcurgeam un moment important în scrierea lucrării (de exemplu, încheierea unei demonstraţii-cheie), încercuiam liniuţa corespunzătoare orei în care obţinusem rezultatul. Fapt care a servit două scopuri. În primul rând îmi permitea să conectez, la nivel visceral, orele de muncă profundă acumulate şi rezultatele tangibile. În al doilea rând m-a ajutat să-mi calibrez aşteptările cu privire la câte ore de muncă profundă erau necesare pentru a ajunge la un anumit rezultat. Această realitate (care a fost mai importantă decât am presupus iniţial) m-a ajutat să adaug noi ore de acest fel în fiecare săptămână.

Imperativul 4: Creaţi o cadenţă a responsabilităţii

Autorii 4DX argumentează că ultimul pas în a contribui la menţinerea concentrării asupra parametrilor anticipativi constă în a stabili „un ritm creat prin şedinţe regulate şi frecvente pentru toate echipele care au un ţel arzător” 42. În timpul acestor şedinţe, membrii echipei trebuie să-şi confrunte tabela de marcaj, să se angajeze să îndeplinească acţiuni specifice pentru a contribui la îmbunătăţirea scorului până la următoarea şedinţă şi să descrie ce s-a întâmplat cu angajamentele pe care şi le-au luat la şedinţa precedentă. Autorii remarcă faptul că acest bilanţ poate fi condensat în doar câteva minute, dar trebuie să fie făcut regulat pentru a i se simţi efectul. Scriitorii susţin că „execuţia are cu adevărat loc” prin punerea în practică a acestui imperativ.

La nivel individual, când vă concentraţi asupra muncii voastre profunde, nu trebuie să vă întâlniţi cu nicio echipă, dar asta nu vă scuteşte de nevoia de a vă trage la răspundere periodic, în numeroase locuri din această carte discut şi recomand obiceiul de a vă face un bilanţ

săptămânal în care să conceperi un plan pentru următoarea săptămână de lucru (a se vedea Regula 4). În timpul experimentelor mele cu 4DX, am folosit un bilanţ săptămânal pentru a mă uita peste „tabela de marcaj”, sărbătorind săptămânile bune, încercând să înţeleg cauza săptămânilor proaste şi, cel mai important, să îmi dau seama cum îmi puteam asigura un punctaj bun pentru următoarele zile. Acest fapt m-a determinat să-mi modific programul astfel încât să pot răspunde nevoilor parametrului anticipativ – ajutându-mă să dedic mai multe ore muncii profunde decât dacă aş fi evitat total astfel de bilanţuri.

Sistemul de referinţă 4DX se bazează pe premisa fundamentală că execuţia este mai dificilă decât alcătuirea strategiei. După sute şi sute de studii de caz, inventatorii săi au reuşit să extragă câteva imperative de bază care par să funcţioneze extrem de bine în depăşirea acestei dificultăţi. Prin urmare, nu este deloc surprinzător că aceleaşi imperative pot avea un efect similar asupra ţelului vostru personal de a vă cultiva obiceiul de a vă dedica muncii profunde.

Drept concluzie, haideţi să ne întoarcem pentru ultima oară la exemplul meu personal. După cum precizam mai devreme, când am adoptat întâia oară 4DX, obiectivul meu era să public cinci lucrări evaluate de colegi în anul academic 2013 – 2014. Era un ţel ambiţios, dat fiindcă nu publicasem decât patru lucrări în anul anterior (ispravă de care eram mândru). Pe toată durata acestui experiment 4DX, claritatea acestui obiectiv, alături de feedbackul simplu, dar inevitabil, al punctajului meu bazat pe parametrul anticipativ m-au impulsionat să ating un nivel de profunzime pe care nu îl mai realizasem până atunci. Privind retrospectiv, nu atât intensitatea perioadelor mele de muncă intensă a crescut, cât regularitatea acestora. În vreme ce, până atunci, obişnuiam să condensez procesul de gândire profundă în apropierea termenelor de predare a lucrărilor, obiceiul 4DX m-a ajutat să-mi menţin

concentrarea pe parcursul întregului an. A ajuns să fie, trebuie să recunosc, un an epuizant (mai ales dat fiind că scriam această carte în acelaşi timp). Dar, totodată, s-a dovedit a produce o susţinere convingătoare a sistemului 4DX: În vara anului 2014, mi se acceptaseră *nouă* lucrări complete, care erau gata de publicare, mai mult decât dublul a ceea ce reuşisem să realizez în vreunul dintre anii precedenţi.

Fiţi leneşi într-un articol din 2012, scris pentru un blog *New York Times*, eseistul şi caricaturistul Tim Kreider furniza o autodescriere memorabilă: „Nu sunt ocupat. Sunt cea mai leneşă persoană ambiţioasă pe care o cunosc".43 Cu toate acestea, repulsia lui Kreider faţă de munca frenetică a fost pusă la încercare în lunile care au precedat scrierea acestei postări. Iată cum descrie autorul perioada: „Am început în mod perfid, din pricina obligaţiilor profesionale, să devin ocupat… în fiecare dimineaţă, Inboxul meu era plin de e-mailuri care îmi cereau să fac lucruri pe care nu voiam să le fac sau îmi prezentau probleme pe care trebuia să le rezolv".

Soluţia sa? A fugit în ceea ce numeşte „un loc secret": un loc fără televizor şi fără internet (pentru a naviga pe internet trebuia să mergi cu bicicleta până la biblioteca locală), unde putea rămâne indiferent la asaltul enervant al micilor obligaţii care par inofensive luate separat, dar care, laolaltă, îi afectau serios tabietul de a se dedica muncii profunde. „Mi-am amintit de piciorul cocoşului, de ploşniţe şi de stele", spune Kreider despre retragerea sa din activitate. „Citesc. Şi, în sfârşit, scriu cu adevărat pentru prima dată după câteva luni".

Este important pentru scopurile noastre să remarcăm că Kreider e departe de a fi un Thoreau. Nu s-a retras din lumea agitată pentru a realiza o critică socială complicată. Mutarea lui într-un loc secret a fost motivată, în schimb, de o observaţie surprinzătoare, dar practică: *l-a ajutat să-şi facă treaba mai bine*. Iată explicaţia lui:

„Trândăvia nu este doar o vacanţă, un răsfăţ sau un

viciu; este la fel de indispensabilă pentru creier pe cât e vitamina D pentru corp, iar dacă suntem lipsiţi de ea, ne îmbolnăvim de o afecţiune mintală la fel de devastatoare ca şi rahitismul… este, paradoxal, necesară pentru a duce la capăt orice treabă”.

Desigur, când vorbeşte despre a duce o treabă la capăt, Kreider nu se referă la sarcini superficiale. În genere, cu cât petrecem mai mult timp cufundaţi în treburi superficiale, cu atât realizăm mai multe. Cu toate acestea, în calitate de scriitor şi artist, Kreider este, în schimb, preocupat de munca profundă – de eforturile serioase care produc lucruri pe care lumea le preţuieşte. Este convins că aceste eforturi au nevoie de susţinerea unei minţi care are acces regulat la relaxare.

Această strategie susţine că ar trebui să urmaţi sugestia lui Kreider, eliberându-vă periodic şi substanţial de grijile profesionale ale zilei, abandonându-vă trândăviei de care, paradoxal, aveţi nevoie pentru a vă face treaba. Există multe căi de a realiza acest ţel. Aţi putea, de exemplu, folosi abordarea lui Kreider, retrăgându-vă cu totul din lumea sarcinilor superficiale şi ascunzându-vă într-un „loc secret”, dar aceasta nu este practică pentru majoritatea oamenilor. În schimb, vreau să vă sugerez o metodă euristică mai aplicabilă, dar la fel de puternică: la finalul zilei de lucru, nu vă mai gândiţi deloc la chestiunile legate de muncă, până a doua zi dimineaţa – nu vă verificaţi e-mailul după cină, nu refaceri conversaţiile în minte şi nu căutaţi soluţii de a aborda o problemă dificilă cu care urmează să vă confruntaţi; eliminaţi absolut orice gând care are legătură cu munca. Dacă aveţi nevoie de mai mult timp, atunci prelungiţi-vă ziua de lucru, dar, după ce o încheiaţi, trebuie să aveţi mintea liberă să vadă florile, insectele şi stelele despre care vorbea Kreider.

Înainte de a descrie câteva tactici care susţin această strate

gie, vreau să explorez *de ce* deconectarea va fi

benefică pentru abilitatea voastră de a produce rezultate valoroase. Avem, desigur, mărturia personală a lui Tim Kreider, dar merită să ne acordăm răgazul necesar pentru a înţelege ştiinţa pe care se bazează valoarea timpului liber. Examinarea detaliată a literaturii de specialitate ne dezvăluie următoarele trei posibile explicaţii pentru această valoare.

Motivul 1: Timpul liber ajută gândirea pătrunzătoare44

Uitaţi-vă la următorul pasaj dintr-o lucrare din 2006, care a apărut în publicaţia *Science*:

„Literatura ştiinţifică subliniază beneficiile deliberării conştiente în luarea deciziilor de sute de ani… întrebarea adresată aici este dacă această perspectivă este justificată sau nu. Noi susţinem că nu”.45

În această afirmaţie inofensivă se insinuează o pretenţie îndrăzneaţă. Autorii acestui studiu46, condus de psihologul olandez Ap Dijksterhuis, şi-au propus să dovedească faptul că e mai bine ca unele decizii să fie soluţionate de subconştient. Cu alte cuvinte, încercarea activă de a ajunge la aceste decizii va conduce la un rezultat *mai prost* decât dacă am introduce pur şi simplu informaţiile relevante, apoi am trece la altceva, lăsând straturile mintale ale subconştientului să cugete asupra lucrurilor.

Echipa lui Dijksterhuis a izolat acest efect oferindu-le subiecţilor informaţiile necesare pentru o decizie complexă legată de achiziţionarea unei maşini. Jumătate din subiecţi au fost instruiţi să analizeze bine informaţiile, iar apoi să ia cea mai bună decizie. Ceilalţi subiecţi au fost distraşi de puzzle-uri uşoare după ce au citit informaţiile, iar apoi li s-a cerut să ia decizia pe loc, fără a fi avut timp pentru a delibera conştient. Grupul celor supuşi perturbărilor a avut performanţe mai bune.

Observaţiile făcute în urma unor experimente precum acesta i-au determinat pe Dijksterhuis şi colaboratorii săi să introducă teoria gândirii inconştiente

(TGI) – încercare de a înţelege diferitele roluri pe care le joacă deliberarea conştientă şi cea inconştientă în luarea deciziilor. La un nivel înalt, această teorie susţine că, în cazul deciziilor care necesită aplicarea unor reguli stricte, trebuie implicată mintea conştientă. De exemplu, dacă trebuie să faceţi un calcul matematic, doar mintea conştientă este capabilă să urmeze regulile aritmetice precise necesare pentru a obţine un rezultat corect. Pe de altă parte, în cazul deciziilor care implică mari cantităţi de informaţii şi multiple constrângeri vagi, poate chiar conflictuale, mintea inconştientă este potrivită pentru rezolvarea problemei. TGI susţine că acest lucru se datorează faptului că aceste regiuni ale minţii au la dispoziţie o lăţime de bandă neuronală mai mare, ceea ce le permite să manipuleze mai multe informaţii, cernând un număr mai mare de potenţiale soluţii decât centrii gândirii conştiente. Mintea conştientă, conform acestei teorii, este ca un computer personal pe care putem rula programe scrise cu atenţie, care ne vor oferi răspunsurile corecte la un număr limitat de probleme, în vreme ce mintea inconştientă este precum vastele centre de date de la Google, în care algoritmi statistici cern terabiţi de informaţii nestructurate, reuşind să descopere soluţii surprinzător de utile ale unor probleme dificile.

Implicaţia acestei direcţii de cercetare este că, furnizându-i minţii conştiente timp să se odihnească, mintea inconştientă are posibilitatea de a prelua controlul, dezlegându-vă cele mai complexe provocări profesionale. Prin urmare, obiceiul de a vă deconecta nu reduce neapărat perioada în care sunteţi implicaţi într-o muncă productivă, ci diversifică, în schimb, tipul de muncă pe care o îndepliniţi.

Motivul 2: Relaxarea vă ajută să recuperaţi energia necesară pentru munca profundă

O lucrare deseori citată4? din 2008, care a apărut în revista *Psychological Science* descrie un experiment simplu.48 Subiecţii au fost împărţiţi în două grupuri. Unui

grup i s-a cerut să facă o plimbare pe o potecă acoperită cu lemn, într-o grădină botanică de lângă campusul Ann Arbor, Michigan, unde s-a desfăşurat studiul. Celălalt grup a fost trimis să se plimbe prin centrul animat al oraşului. Apoi ambelor grupuri li s-a dat o sarcină care suprasolicită concentrarea, constând în memorarea cât mai multor cifre şi repetarea acestora în ordine inversă. Principala descoperire a studiului a fost că grupul care s-a plimbat în natură a avut o performanţă mai bună cu 20%. Avantajul conferit de natură s-a păstrat şi în săptămâna următoare, când cercetătorii i-au readus pe aceeaşi subiecţi, schimbând locurile în care s-au plimbat: nu oamenii determinau performanţa, ci faptul că aveau sau nu şansa de a se pregăti plimbându-se prin pădure.

Se pare că acest studiu este unul dintre multele care validează teoria restaurării atenţiei (TRA), care susţine că, petrecând timp în natură, ne putem îmbunătăţi abilitatea de a ne concentra. Această teorie, care a fost propusă în anii 1980 de psihologii Rachel Kaplan şi Stephen Kaplan49 (Cel din urmă fiind coautorul studiului din 2008 discutat aici, împreună cu Marc Berman şi John Jonides), de la Universitatea Michigan, se bazează pe conceptul de epuizare a atenţiei. Concentrarea necesită ceea ce TRA numeşte *atenţie direcţionată*. Această resursă este finită: dacă o epuizaţi, vă veţi chinui să vă concentraţi. (Pentru scopul nostru, ne putem gândi la această resursă în aceiaşi termeni ca şi în cazul rezervelor limitate de voinţă ale lui Baumeister pe care le-am discutat în introducerea acestei reguli.) Studiul din 2008 susţine că mersul pe străzile aglomerate din oraşe ne impune să ne folosim atenţia direcţionată, căci trebuie să îndeplinim sarcini complicate, cum ar fi când să traversăm strada fără a fi călcaţi de vreo maşină sau când să ne strecurăm pe lângă grupul de turişti care se mişcă încet şi blochează trotuarul. După doar 50 de minute de orientare intensă, atenţia direcţionată a subiecţilor scade.

Prin contrast, plimbarea prin natură ne expune la

ceea ce autorul principal, Marc Berman, numeşte „stimuli care exercită o fascinaţie inerentă”, folosind apusul ca exemplu. Aceşti stimuli „solicită atenţia puţin, permiţând mecanismelor atenţiei susţinute să se refacă”. Cu alte cuvinte, atunci când vă plimbaţi prin natură, nu mai trebuie să vă direcţionări atenţia, căci există puţine dificultăţi de navigare (cum ar fi trecerile de pietoni aglomerate) şi aveţi parte de suficienţi stimuli interesanţi pentru a vă menţine mintea îndeajuns de ocupată pentru a evita nevoia de a vă direcţiona activ atenţia. Această stare le acordă resurselor de atenţie direcţionată timpul necesar pentru a se reface. După 50 de minute de refacere de acest fel, subiecţii au[18]

Înregistrat o îmbunătăţire a concentrării. (Aţi putea, desigur, susţine că poate faptul că se află afară, privind apusul, le dă oamenilor o stare bună, iar starea bună este cea care ajută cu adevărat performanţa în aceste sarcini. Dar, recurgând la un test dur, cercetătorii au anulat această ipoteză repetând experimentul în timpul iernii aspre din Ann Arbor. Plimbarea în aer liber, pe o vreme neprielnică, nu le-a creat subiecţilor o stare bună, dar performanţa lor la sarcinile legate de concentrare a continuat să fie mai mare.)

Ceea ce este important pentru scopul nostru e să observăm că implicaţiile TRA depăşesc beneficiile naturii. Mecanismul esenţial al acestei teorii este ideea că vă puteţi reface abilitatea de a vă direcţiona atenţia, dacă faceţi o pauză din această activitate. Plimbarea în natură furnizează un astfel de repaus mintal, dar la fel o pot face şi orice alte activităţi de relaxare, atâta timp cât furnizează „stimuli care exercită o fascinaţie inerentă” şi libertatea de a nu vă direcţiona concentrarea. O conversaţie relaxată cu un prieten, să ascultaţi muzică în timp ce faceţi cina, să jucaţi un joc cu copiii, să alergaţi – tipurile de activităţi

18 în literatura de specialitate, există anumite dezbateri, care discută dacă cele două au exact aceeaşi cantitate. însă, pentru scopul nostru, nu este relevant. Observaţia-cheie este că există o resursă limitată, necesară atenţiei, care trebuie conservată (n.a.).

care vă umplu timpul seara dacă vă deconectaţi – joacă acelaşi rol de refacere a atenţiei ca şi o plimbare în natură.

Pe de altă parte, dacă vă întrerupeţi seara întruna, verificând şi răspunzând la e-mailuri sau dacă puneţi deoparte câteva ore după cină pentru a face progrese la un proiect al cărui termen de predare se apropie, centrii atenţiei direcţionate sunt lipsiţi de odihna neîntreruptă de care au nevoie pentru a se reface. Chiar dacă aceste ore suplimentare de lucru nu vă consumă decât o parte mică din timp, vă împiedică să atingeţi nivelurile de relaxare mai adâncă în care poate avea loc refacerea atenţiei. Doar încrederea că aţi încheiat munca până a doua zi vă poate convinge creierul să se relaxeze într-atât încât să poată începe să-şi reîncarce bateriile pentru următoarea zi. Altfel spus, încercarea de a lucra suplimentar seara ar putea să vă reducă eficacitatea a doua zi într-o asemenea măsură încât să ajungeţi să faceţi *mai puţin* decât dacă aţi fi respectat consemnul de a vă deconecta.

Motivul 3: Munca pe care o înlocuieşte timpul petrecut relaxându-vă seara nu este atât de importantă

Argumentul final pentru a vă menţine un punct final al zilei de lucru ne impune să ne întoarcem pentru scurt timp la Anders Ericsson, inventatorul teoriei practicii deliberate. După cum poate vă amintiţi din Partea întâi, practica deliberată este dezvoltarea sistematică a abilităţii pe care o aveţi într-o anumită deprindere. Este activitatea necesară pentru a deveni mai buni la ceva. Munca profundă şi practica deliberată, după cum susţineam, se suprapun substanţial. Pentru scopurile noastre în acest context, putem folosi practica deliberată ca substitut generic pentru toate eforturile solicitante la nivel cognitiv.

În lucrarea sa de referinţă din 1993 pe această temă, numită „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” 50, Ericsson dedică o secţiune examinării lucrurilor pe care le dezvăluie literatura de specialitate despre capacitatea individului în raport cu munca solicitantă intelectual. Autorul notează că, pentru

un novice, în jur de o oră de concentrare pe zi pare să fie limita, în timp ce, pentru experţi, această cifră poate ajunge până la patru ore – dar rareori mai mult.

Unul dintre studiile citate, de exemplu, cataloghează obiceiurile de exersare a unui grup de violonişti de elită de la Universität der Künste din Berlin. Acest studiu a constatat că violoniştii de elită ajung la o medie de trei ore şi jumătate pe zi, într-o stare de practică deliberată, separată, de obicei, în două perioade distincte. Muzicienii mai puţin buni petrec un timp mai scurt într-o stare de profunzime.

Implicaţia acestor rezultate este că avem o capacitate limitată de a ne dedica muncii profunde într-o zi dată. Dacă suntem atenţi la programul nostru (utilizând, de exemplu, tipul de strategii de productivitate descrise în Regulă 4), ar trebui să ne atingem capacitatea zilnică maximă de a munci profund. Prin urmare, rezultă că seara aţi trecut de punctul în care mai puteţi continua să munciţi profund în mod eficient. Aşadar, munca pe care reuşiţi să o faceţi seara nu va include genul de activităţi valoroase care vă vor ajuta să avansaţi în carieră; în schimb, eforturile pe care le faceţi vor fi limitate la sarcini superficiale, cu o valoare scăzută (îndeplinite într-un ritm lent, cu o energie scăzută). Cu alte cuvinte, evitând să munciţi seara, nu rataţi lucruri importante.

Cele trei motive pe care tocmai le-am descris susţin strategia generală de a menţine un punct final strict al zilei de lucru. Haideţi să concluzionăm completând cu nişte detalii legate de implementare.

Pentru a avea succes cu această strategie, trebuie să acceptaţi mai întâi angajamentul că, după încheierea zilei de lucru, nu puteţi permite ca în raza atenţiei voastre să pătrundă nici măcar cele mai mărunte preocupări profesionale. Printre acestea, se numără, în mod crucial, verificarea e-mailului şi navigarea pe site-uri care au legătură cu munca. În ambele cazuri, chiar şi o scurtă intruziune a muncii poate genera o serie de perturbări

autoimpuse, care sabotează, pentru o vreme îndelungată, avantajele deconectării descrise mai devreme (majoritatea oamenilor simt familiarizaţi, de exemplu, cu experienţa trăită atunci când aruncă o privire la un e-mail alarmant, sâmbătă dimineaţa, pentru ca, apoi, implicaţiile acestuia să îi urmărească tot restul weekendului).

Un alt angajament-cheie pentru a avea succes cu această strategie este să vă susţineţi hotărârea de a vă deconecta printr-un *ritual* strict, pe care îl folosiţi la finalul zilei de lucru pentru a oferi şanse maxime probabilităţii de a reuşi. Mai exact, acest ritual ar trebui să vă asigure că toate sarcinile, obiectivele sau proiectele neterminate au fost revizuite şi că pentru fiecare dintre ele aţi confirmat că fie (1) aveţi un plan în a cărui concretizare aveţi încredere, fie (2) acestea sunt poziţionate într-un loc în care vor fi revizuite la momentul potrivit. Procesul ar trebui să fie un algoritm: o serie de paşi pe care îi faceţi mereu, unul după altul. După ce aţi terminat, pregătiţi-vă o expresie prestabilită pe care o spuneţi, care sugerează încheierea (pentru a-mi încheia ritualul, spun „Deconectare încheiată”). Acest ultim pas pare artificial, dar transmite minţii sugestia simplă că e în regulă să îndepărteze gândurile legate de muncă pentru restul zilei.

Pentru a concretiza şi mai mult această sugestie, haideţi să parcurgem împreună paşii ritualului meu de deconectare (pe care l-am dezvoltat prima dată cam în perioada în care îmi scriam teza de doctorat şi pe care l-am folosit, într-o formă sau alta, de atunci încoace). Primul lucru pe care îl fac este să arunc o ultimă privire la e-mailurile din Inbox, pentru a mă asigura că nu există nimic care să necesite un răspuns urgent înainte de încheierea zilei. Apoi transfer toate sarcinile noi pe care le am în minte sau pe care le-am notat mai devreme, în cursul zilei, pe lista oficială de sarcini. (Folosesc Google Docs pentru a-mi stoca listele de sarcini, căci îmi place abilitatea de a le accesa de pe orice computer – dar tehnologia nu este cu adevărat relevantă în acest caz.) După ce deschid listele

acestea de sarcini, mă uit rapid peste *fiecare* sarcină de pe toate listele, apoi arunc o privire la următoarele zile din calendarul meu. Aceste două acţiuni mă ajută să mă asigur că nu am uitat nimic urgent sau că nu am vreun termen de predare ori vreo întrevedere importantă în zilele care vin. În acest punct, am revizuit toate sarcinile profesionale. Ca să închei ritualul, folosesc aceste informaţii pentru a-mi face un plan generic pentru a doua zi. După ce am creat planul, spun „Deconectare încheiată” şi am terminat cu gândurile legate de muncă în ziua aceea.

Conceptul de ritual de deconectare poate părea la început extrem, dar are un motiv întemeiat: efectul Zeigamik. Acest efect, care a fost numit după munca experimentală a psihologului de la începutul secolului al XX-lea, Bluma Zeigamik, descrie capacitatea sarcinilor neîncheiate de a ne domina atenţia. Ne spune că, dacă încheiem, pur şi simplu, ceea ce facem la ora 17, declarând: „Am terminat cu munca până mâine”, probabil ne vom lupta să ne eliberăm mintea de problemele profesionale, căci numeroasele obligaţii rămase nerezolvate vor continua să se zbată în mintea noastră, ca şi în experimentele lui Bluma Zeigamik, să ne confişte atenţia pe parcursul serii (şi deseori vor câştiga această luptă).

La început, această provocare poate părea de nerezolvat. După cum poate confirma orice profesionist ocupat, care lucrează în domeniul cunoaşterii, există *mereu* sarcini care rămân neterminate. Ideea că puteţi ajunge într-un punct în care v-aţi achitat de toate obligaţiile este o fantezie. Din fericire, nu trebuie *să încheiem* o sarcină pentru a ne-o scoate din minte. Ne sare în ajutor în această chestiune prietenul nostru pomenit mai devreme în descrierea acestei reguli, psihologul Roy Baumeister, care a scris o lucrare cu E.J. Masicampo, cu titlul jucăuş „Consider It Done!”. În acest studiu, cei doi cercetători au început prin a reproduce efectul Zeigamik la subiecţii lor (în acest caz, le-au dat o sarcină, apoi au pus

cu cruzime la cale întreruperi), dar apoi au constatat că puteau reduce semnificativ impactul efectului, cerându-le subiecţilor, la scurt timp după întrerupere, să facă un plan în care să arate cum ar încheia *mai târziu* sarcina incompletă. Ca să citäm din lucrare: „Angajamentul de a face un plan specific pentru îndeplinirea unui obiectiv poate, aşadar, nu doar să faciliteze atingerea obiectivului, ci şi să pună la dispoziţie resurse cognitive pentru alte scopuri 1.

Ritualul de deconectare descris mai devreme exploatează această tactică pentru a combate efectul Zeigamik. Deşi nu vă forţează să identificaţi explicit un plan pentru absolut fiecare sarcină de pe listă (o cerinţă apăsătoare), vă obligă să notaţi fiecare sarcină pe aceeaşi listă, iar apoi să revizuiţi aceste sarcini înainte de a face un plan pentru a doua zi. Ritualul vă asigură că nicio sarcină nu va fi uitată: fiecare va fi revizuită zilnic şi abordată la momentul potrivit. Cu alte cuvinte, mintea este eliberată de datoria de a urmări aceste obligaţii în fiecare moment – ritualul vostru de deconectare a preluat acea responsabilitate.

Ritualurile de deconectare pot deveni enervante, căci prelungesc ziua de lucru cu zece – cincisprezece minute (iar uneori chiar mai mult), dar sunt necesare pentru a culege roadele trândăviei sistematice rezumate anterior. Din experienţa mea, durează cam o săptămână, două până să vă intre în reflex – adică până când mintea are suficientă încredere în ritual pentru a începe să renunţe, într-adevăr, seara, la gândurile legate de muncă. Dar, după ce devine un automatism, ritualul va deveni un element fix în viaţa voastră, ajungând până într-acolo încât neparcurgerea acestuia vă va da o senzaţie de stânjeneală.

Decenii de studiu din multiple subdomenii distincte ale psihologiei indică, toate, concluzia că odihna regulată a creierului îmbunătăţeşte calitatea muncii profunde. Când munciţi, munciţi cu asiduitate. Când terminaţi treaba, asiguraţi-vă că aţi încheiat-o cu adevărat. Poate rata medie

de răspuns la e-mailuri va avea oarecum de suferit, dar veţi compensa cu asupra măsură pentru acest fapt prin volumul de lucru al muncii cu adevărat importante, pe care o realizaţi în timpul zilei datorită abilităţii reîmprospătate de a vă adânci mai mult în muncă decât colegii voştri epuizaţi.

Regula 2

Exersaţi *i* plictiseala

Pentru a înţelege mai bine cum să stăpâniţi arta muncii profunde, vă sugerez să vizitaţi Sinagoga Knesses Yisroel din Spring Valley, New York, la ora 6 dimineaţa, într-o zi de lucru. Dacă o faceţi, veţi găsi probabil cel puţin 20 de maşini în parcare. Înăuntru veţi găsi vreo 20 de membri ai congregaţiei aplecaţi deasupra textelor – unii s-ar putea să citească în tăcere, şoptind cuvintele unei limbi străvechi, în timp ce alţii stau doi câte doi şi dezbat. Într-unul din capetele încăperii, rabinul conduce discuţia cu un grup mai mare. Această întrunire matinală din Spring Valley adună doar o mică parte dintre sutele de mii de evrei ortodocşi care se trezesc devreme în fiecare zi a săptămânii, pentru a pune în practică un principiu fundamental al credinţei lor, respectiv pentru a petrece timp în fiecare zi, studiind complexele tradiţii scrise ale iudaismului rabinic.1

Am fost introdus în această lume de Adam Marlin, membru al congregaţiei Knesses Yisroel şi unul dintre cei prezenţi în mod regulat la ora de studiu în grup din fiecare dimineaţă. După cum mi-a explicat Marlin, ţelul său în această practică este să descifreze o pagină din Talmud în fiecare zi (deşi, uneori, nu reuşeşte să parcurgă nici atât), lucrând deseori cu un *chevruta* (partener de studiu) pentru a-şi împinge înţelegerea aproape de limita cognitivă.

Ceea ce mă interesează la Marlin nu sunt cunoştinţele sale legate de textele străvechi, ci tipul de efort necesar pentru a le dobândi. Când l-am intervievat, a subliniat intensitatea mintală a ritualului său matinal. „Este o disciplină extremă şi serioasă, care constă în mare

măsură în «munca profundă» [despre care scrii]”, mi-a explicat el. „Conduc o afacere în curs de dezvoltare, dar acesta este deseori cel mai mare efort mintal pe care îl fac”. Acest efort nu îi este caracteristic doar lui Marlin, fiind întipărit în practică – după cum i-a explicat cândva rabinul: „Nu poţi considera că îţi îndeplineşti această obligaţie zilnică decât dacă te străduieşti să îţi atingi capacitatea mintală maximă”.

Spre deosebire de mulţi evrei ortodocşi, Marlin şi-a descoperit credinţa târziu, neîncepând să studieze riguros Talmudul decât după 20 de ani. Acest detaliu se dovedeşte a fi util scopurilor noastre, deoarece îi permite lui Marlin să facă o comparaţie clară cu privire la impactul acestor exerciţii mintale – iar rezultatul l-a surprins. Deşi Marlin avea o educaţie excepţională când a început această practică – a absolvit *treifacultăţi distincte* la cele mai prestigioase universităţi americane –, a întâlnit, în curând, tovarăşi de studiu care nu frecventaseră decât mici şcoli religioase în întreaga lor viaţă, dar, cu toate acestea, „făceau piruete intelectuale” în jurul lui. „Unii dintre oamenii aceştia au un mare succes [profesional]”, mi-a explicat el, „dar nu şi-au dezvoltat intelectul la vreo şcoală; s-a dovedit că pentru acest lucru era responsabil studiul zilnic, care începuse încă din clasa a V-a”.

După o vreme, Marlin a început să observe schimbări pozitive în propria sa abilitate de a gândi profund. „Recent, am făcut nişte descoperiri extrem de creative în viaţa mea profesională”, mi-a spus el. „Simt convins că are legătură cu acest exerciţiu mintal zilnic. Acest efort consecvent mi-a întărit intelectul de-a lungul anilor. Nu acesta era ţelul când am început, dar este efectul”.

Experienţa lui Adam Marlin subliniază o realitate importantă cu privire la munca profundă: capacitatea de a te concentra intens este o abilitate care trebuie exersată. Această idee poate părea evidentă, odată subliniată, dar marchează o diferenţă faţă de felul în care ar putea înţelege majoritatea oamenilor astfel de chestiuni. Din

experienţa mea, se întâmplă frecvent să tratăm concentrarea netulburată ca *obicei*, precum folosirea aţei dentare – lucru pe care ştim cum să-l facem şi despre care ştim că ne face bine, dar pe care îl neglijăm din pricina lipsei de motivaţie. Această mentalitate este atrăgătoare, deoarece sugerează că vă puteţi transforma viaţa profesională, trecând peste noapte de la perturbări la concentrare, dacă reuşiţi să găsiţi pur şi simplu suficientă motivaţie. Însă această înţelegere ignoră dificultatea concentrării şi orele de exersare necesare pentru a vă întări „muşchiul mintal”. Cu alte cuvinte, descoperirile creative pe care le face acum Adam Marlin în viaţa sa profesională nu au prea mult de-a face cu decizia unică de a gândi profund, datorându-se, în mare măsură, angajamentului său de a-şi exersa această abilitate dis-de-dimineaţă, în fiecare zi.

Există totuşi un corolar important al acestei idei: eforturile de a vă adânci concentrarea vor avea de suferit dacă nu vă dezobişnuiţi mintea de dependenţa de perturbări. La fel cum atleţii trebuie să aibă grijă de corpurile lor în afara antrenamentelor, vă veţi chinui să atingeţi cele mai profunde niveluri de concentrare dacă vă petreceri restul timpului alungând cea mai firavă urmă de plictiseală.

Putem găsi dovezi ale acestei ipoteze în cercetările lui Clifford Nass, regretatul profesor de comunicare de la Stanford, care era bine-cunoscut pentru studiul comportamentului în epoca digitală. Printre alte observaţii, cercetările lui Nass au dezvăluit că, online, salturile constante ale atenţiei au un efect negativ de durată asupra minţii. Iată rezumatul acestor descoperiri, pe care cercetătorul îl face într-un interviu din 2010, cu Ira Flatow, de la NPR:

„Aşadar, avem o unitate de măsură care ne permite să-i împărţim pe oameni în persoane care îndeplinesc sarcini multiple tot timpul şi persoane care o fac rareori, iar diferenţele sunt remarcabile. Oamenii din prima

categorie nu pot filtra lucrurile irelevante. Nu pot gestiona memoria de lucru. Sunt permanent distraşi. Îşi activează părţi mult mai mari din creier, care sunt irelevante pentru sarcina pe care o au de îndeplinit… practic, sunt nişte epave la nivel mintal”.2

În acest punct, Flatow îl întreabă pe Nass dacă persoanele care sunt permanent distrase sunt conştiente de această modificare a creierului lor:

„Oamenii cu care vorbim continuu au afirmat: «Uite ce e, când trebuie neapărat să mă concentrez, înlătur orice altceva şi am o precizie de laser». *Dar*, *din nefericire*, *au dezvoltat obiceiuri mintale care fac ca acest lucru* să *fie imposibil*. Au o slăbiciune pentru lucrurile irelevante. Pur şi simplu nu se pot concentra neîntrerupt asupra sarcinii pe care o au de îndeplinit”, [sublinierea mea]

Nass a descoperit că, odată ce mintea s-a obişnuit să fie distrasă la cerere, este greu să scapi de această dependenţă, chiar şi atunci când *vrei* să te concentrezi. Ca să ne exprimăm mai concret: dacă fiecare moment de potenţială plictiseală din viaţă – să spunem că trebuie să aşteptaţi cinci minute la coadă sau să staţi singuri într-un restaurant până soseşte un prieten – este tratat prin a arunca rapid o privire la telefonul inteligent, înseamnă că, probabil, mintea v-a fost modificată într-atât încât, ca şi „epavele mintale” din cercetarea lui Nass, nu e pregătită pentru munca profundă – chiar dacă vă programaţi regulat timpul pentru a exersa această concentrare.

Regula 1 v-a învăţat cum să vă integraţi munca profundă în program şi să o susţineţi cu obiceiuri şi ritualuri menite să vă ajute să vă atingeţi în mod consecvent limita actuală a capacităţii de concentrare. Regula 2 vă va ajuta să vă depăşiţi semnificativ această limită. Strategiile care urmează sunt motivate de ideea-cheie că, pentru a profita la maximum de deprinderea de a vă dedica muncii profunde, este nevoie de exerciţiu şi, după cum lămuream mai înainte, acest exerciţiu trebuie să aibă în vedere două obiective: îmbunătăţirea capacităţii de

a vă concentra intens *şi* depăşirea dorinţei de a vă lăsa distraşi. Aceste strategii acoperă o varietate de abordări, de la eliminarea perturbărilor până la stăpânirea unei forme speciale de meditaţie, care se combină, furnizându-vă un plan practic în călătoria de la o minte distrusă de perturbări constante şi nefamiliarizată cu concentrarea până la transformarea acesteia într-un instrument care facilitează, cu adevărat, o concentrare la fel de precisă ca raza laser.

Nu luaţi pauză de la perturbări. În schimb, luaţi pauză de la concentrare.

Mulţi presupun că pot trece de la o stare de perturbare la una de concentrare, după nevoie, dar, cum tocmai am demonstrat, această presupunere e optimistă: odată ce eşti setat să te laşi distras, tânjeşti după această stare. Motivată de această realitate, strategia următoare e menită să vă ajute să vă resetaţi creierul, configurându-l în aşa fel încât să vă puteţi concentra mai bine asupra unei sarcini.

Înainte de a trece la detalii, haideţi să ne oprim asupra unei sugestii populare privind dependenţa de lucruri care ne distrag, care nu ne rezolvă problema cu adevărat: sabatul internetului (numit uneori detoxiiiere digitală). În forma sa de bază, acest ritual vă cere să vă rezervaţi o perioadă – de obicei, o zi pe săptămână – în care vă abţineţi să folosiţi tehnologia în reţea. La fel cum Sabatul din Biblia ebraică induce o perioadă de linişte şi reflecţie în semn de slavă a lui Dumnezeu şi a creaţiei sale, sabatul internetului este menit să vă reamintească de ce rataţi atunci când staţi cu ochii ţintuiţi la monitor.

Nu este clar cine a introdus prima oară conceptul de sabat al internetului, dar cel căruia i se atribuie deseori popularizarea ideii este jurnalistul William Powers, care a promovat această practică în volumul său din 2010, conţinând reflecţii asupra tehnologiei şi fericirii umane, *Hamlet's Blackberryi*. După cum rezuma autorul mai târziu într-un interviu: „Faceţi ceea ce făcea Thoreau, adică

învăţaţi să vă deconectaţi puţin în această lume conectată – nu fugiţi”.4

Urmează o mulţime de sfaturi pe acest ton generic, prin care suntem îndemnaţi să găsim ocazional timp pentru a ne desprinde de haos. Unii îşi rezervă o lună sau două pe an pentru a scăpa de obligaţii, alţii urmează sfatul lui Powers, acordându-şi o zi pe săptămână, în vreme ce alţii dedică o oră sau două pe zi aceluiaşi scop. Toate formele acestui sfat aduc un oarecare beneficiu, dar, după ce vedem problema legată de faptul că suntem distraşi în raport cu modul în care este setat creierul, devine clar că un sabat al internetului nu poate vindeca de unul singur mintea incapabilă să se concentreze. Dacă mâncaţi sănătos doar o zi pe săptămână, nu veţi slăbi, căci vă petreceţi în continuare cea mai mare parte a timpului îndopându-vă. În mod similar, dacă petreceţi doar o zi pe săptămână opunându-vă perturbărilor, e puţin probabil să reuşiţi să diminuaţi tendinţa minţii de a tânji după aceşti stimuli, căci vă petreceţi cea mai mare parte a timpului cedându-le.

Propun o alternativă la sabatul internetului. În loc să programaţi câte o pauză ocazională *de la lucrurile care vă distrag*, pentru a vă putea concentra, ar trebui să programaţi din când în când câte o pauză *de la concentrare*, cedând surselor care vă distrag. Pentru a concretiza această sugestie, haideţi să facem presupunerea simplificatoare că utilizarea internetului este sinonimă cu căutarea stimulilor care ne distrag. (Desigur, puteţi folosi internetul într-un mod focalizat şi profund, dar, pentru o persoană dependentă de perturbări, este o sarcină dificilă.) în mod similar, haideţi să ne gândim că lucrul fără internet este sinonim cu o muncă mai focalizată. (Bineînţeles, puteţi găsi moduri de a vă lăsa distras şi în absenţa unei conexiuni la o reţea, dar acestea tind să fie mai uşor de rezistat.)

Acum, că am stabilit în mare aceste distincţii, strategia funcţionează după cum urmează: programaţi-vă

în avans când veţi folosi internetul, iar apoi evitaţi-l complet în afara intervalelor stabilite. Vă sugerez ca la muncă să ţineţi un carnet lângă computer. Pe acesta notaţi *următoarea* oră la care aveţi voie să folosiţi internetul. Până la ora respectivă, conectarea la reţea nu este permisă absolut deloc – oricât ar fi de ispititoare.

Ideea care motivează această strategie este că utilizarea unui serviciu care ne distrage nu reduce, în sine, abilitatea creierului de a se concentra. În schimb, *trecerea* constantă de la activităţi cu stimuli slabi/valoare ridicată la activităţi cu stimuli puternici/valoare scăzută, la cea mai vagă urmă de plictiseală sau dificultate cognitivă, este cea care vă învaţă mintea să nu tolereze niciodată absenţa noutăţii. Această permutare continuă poate fi înţeleasă în mod analog drept cauza care slăbeşte muşchii mintali responsabili de organizarea numeroaselor surse care îşi dispută atenţia voastră. Eliminând utilizarea internetului (şi, în consecinţă, înlăturând sursele care vă distrag), reduceţi la minimum împrejurările în care cedaţi perturbărilor şi, făcând asta, le permiteţi muşchilor care selectează atenţia să se tonifice.

De exemplu, dacă aţi stabilit că veţi accesa internetul în 30 de minute din momentul acesta şi începeţi să simţiţi că vă plictisiţi şi tânjiţi după lucruri care să vă distragă, următoarele 30 de minute de rezistenţă devin o sesiune de exerciţii de concentrare. Aşadar, o zi întreagă în care v-aţi programat momentele în care vă lăsaţi distraşi devine o zi plină, dedicată unui antrenament mintal similar.

Deşi ideea de bază din spatele acestei strategii este simplă, aplicarea ei poate fi dificilă. Pentru a vă ajuta să reuşiţi, iată trei idei importante de luat în considerare.

Ideea 1: Această strategie funcţionează chiar dacă slujba voastră vă impune să folosiţi internetul şi/sau să răspundeţi cu promptitudine la e-mailuri.

Dacă vi se cere să petreceţi ore în sir Online, în fiecare zi, sau să răspundeţi la e-mailuri rapid, e în regulă: aceasta înseamnă, pur şi simplu, că *secvenţele de accesare*

a internetului vor fi mai numeroase decât în cazul cuiva a cărui slujbă necesită mai puţină conectivitate. Numărul total sau durata secvenţelor petrecute online nu contează la fel de mult ca integritatea *secvenţelor petrecute offline*, care trebuie să rămână neapărat intactă.

Imaginaţi-vă, de exemplu, că, de-a lungul a două ore între şedinţe, trebuie să vă programaţi verificarea e-mailului la fiecare cincisprezece minute. Gândiţi-vă, în continuare, că verificarea durează, în medie, cinci minute. Prin urmare, este suficient să programaţi o secvenţă Online la cincisprezece minute în acest interval de două ore, dedicându-vă restul timpului secvenţelor offline. Urmând acest exemplu, veţi ajunge să petreceri în nu de 90 de minute din cele două ore într-o stare în care sunteţi offline şi rezistaţi activ lucrurilor care vă distrag. Această strategie ajunge să constituie o formă de exersare considerabilă a concentrării, realizată fără a trebui să sacrificaţi conectivitatea prea mult.

Ideea 2: Indiferent de cum vă programaţi intervalele de acces la internet, nu trebuie să petreceri nicio secundă online în afara acestora.

Acest obiectiv este uşor de afirmat în principiu, dar devine dificil în realitatea haotică a unei zile de lucru obişnuite. O problemă inevitabilă cu care vă veţi confrunta în aplicarea acestei strategii este faptul că, încă de la începutul unei secvenţe petrecute offline, vă veţi da seama că există o informaţie crucială online pe care trebuie să o accesaţi pentru a continua să progresaţi cu sarcina de care vă ocupaţi. Dacă mai durează până va veni momentul să puteţi accesa din nou internetul, s-ar putea să vă împotmoliţi. În această situaţie, tentaţia este să cedaţi rapid, să căutaţi informaţia, apoi să reveniţi la postura offline. *Trebuie să rezistaţi acestei tentaţii*! Internetul este seducător: s-ar putea să credeţi că nu faceţi decât să vă uitaţi la un singur e-mail important din Inbox, dar vă va veni greu să nu aruncaţi o privire la celelalte mesaje „urgente” pe care le-aţi primit de curând. Nu e nevoie de

prea multe excepţii de acest fel înainte ca mintea voastră să înceapă să considere că bariera dintre internet şi ipostaza offline este permeabilă, diminuând beneficiile acestei strategii.

Aşadar, în această situaţie este crucial să nu abandonaţi imediat reduta offline, chiar şi atunci când vă poticniţi. Dacă e posibil, treceţi la o altă activitate offline în intervalul rămas până când puteţi avea acces la internet (sau poate chiar folosiţi acest timp pentru a vă relaxa). Dacă acest lucru nu este fezabil – poate că trebuie să îndepliniţi activitatea offline curentă cu promptitudine –, atunci reacţia corectă este să vă *modificaţi* programul, astfel încât următoarea secvenţă în care puteţi accesa internetul să înceapă mai curând. Însă cheia în această schimbare este să nu programaţi următoarea sesiune online imediat. În schimb, impuneţi o pauză de cel puţin cinci minute între momentul actual şi data următoare când puteţi intra pe internet. Această pauză este minoră, astfel că nu vă va afecta prea mult progresul, dar dintr-o perspectivă comportamentală este substanţială deoarece separă senzaţia de a dori să fiţi online de recompensa pe care o resimţiţi când într-adevăr o faceţi.

Ideea 3: Programarea utilizării internetului acasă, ca şi la muncă, vă poate îmbunătăţi exersarea concentrării.

Dacă nu mai lăsaţi telefonul inteligent din mână sau nu vă mai desprindeţi de laptop seara şi în weekenduri, atunci, probabil, comportamentul din afara muncii vă sabotează numeroasele încercări din timpul zilei de lucru de a vă reseta creierul (care nu prea face distincţie între cele două ipostaze). În acest caz, aş sugera să vă menţineţi strategia de a programa utilizarea internetului chiar şi după încheierea zilei de lucru.

Pentru a simplifica lucrurile, atunci când programaţi utilizarea internetului după muncă, vă puteţi permite să comunicaţi pe durata secvenţelor offline atunci când răspunsul prompt este important (de exemplu, să schimbaţi mesaje cu un prieten pentru a vă pune de acord

unde vă veţi întâlni să luaţi cina) sau când accesarea rapidă a informaţiilor este esenţială (de exemplu, să căutaţi pe telefon unde este amplasat restaurantul), însă, în afara acestor excepţii pragmatice, pe durata unei secvenţe offline, puneţi telefonul deoparte, ignoraţi mesajele şi abţineţi-vă să folosiţi internetul. La fel ca în varianta de la locul de muncă a acestei strategii, dacă internetul joacă un rol major şi important în felul în care vă relaxaţi seara, este în regulă: programaţi-vă secvenţe online lungi. În cazul acesta, cheia nu este să evitaţi sau chiar să reduceţi timpul total pe care îl petreceţi adoptând un comportament perturbator, ci să vă acordaţi o mulţime de oportunităţi de-a lungul întregii seri de a *rezista* să vă lăsaţi distraşi la cea mai vagă urmă de plictiseală.

O împrejurare în care această strategie devine extrem de dificilă în afara muncii este atunci când sunteţi forţaţi să

9 9 9

aşteptaţi (de exemplu, dacă staţi la coadă la magazin). În aceste situaţii, este crucial ca, dacă vă aflaţi într-o secvenţă offline, să fiţi pregătiţi pentru plictiseala temporară şi să luptaţi împotriva ei, folosindu-vă doar de propriile gânduri. A aştepta pur şi simplu, plictisindu-te, a devenit o experienţă nouă în viaţa modernă, dar, din perspectiva exersării concentrării, este un lucru extrem de valoros.

Rezumând, pentru a reuşi să munciţi profund, trebuie să vă resetaţi mintea, făcând-o să ajungă să reziste cu uşurinţă stimulilor perturbatori. Ceea ce nu înseamnă că trebuie să eliminaţi comportamentele perturbatoare; este suficient să eliminaţi în schimb abilitatea comportamentelor de acest fel de a vă deturna atenţia. Strategia simplă, propusă aici, de a vă programa secvenţele petrecute Online este foarte eficace, ajutându-vă să vă recăpătaţi autonomia atenţiei.

Lucraţi ca Teddy Roosevelt

Dacă aţi fi mers la Harvard în anul universitar 1876 –

1877, aţi fi remarcat un tânăr în primul an, slab şi musculos, cu favoriţi, pripit şi extrem de plin de energie, numit Theodore Roosevelt. Apoi, dacă v-aţi fi împrietenit cu el, aţi fi observat în scurt timp un paradox.

Pe de o parte, atenţia sa putea părea a fi iremediabil risipită, acoperind ceea ce un coleg numea o „gamă uimitoare de interese” 6 – listă care, după spusele biografului Edmund Morris, includea boxul, luptele greco-romane, culturismul, lecţiile de dans, lecturile de poezie şi obsesia de o viaţă faţă de naturalism (proprietăreasa lui Roosevelt de pe strada Winthrop nu era încântată de tendinţa tânărului său chiriaş de a face disecţii şi de a împăia animale în camera închiriată). Acest ultim interes s-a dezvoltat într-atât de mult, încât Roosevelt a ajuns să îşi publice prima carte, *The Summer Birds of the Adirondacks*, în vara de după primul an de colegiu. A fost bine primită în *Bulletin of the Nuttall Omithological Club* 7 – publicaţie care, nu mai e nevoie să o spunem, ia cărţile despre păsări foarte în serios – şi a fost îndeajuns de bună pentru a-l determina pe Morris să considere că Roosevelt era, în ciuda vârstei sale fragede, „unul dintre cei mai pricepuţi naturalistă din Statele Unite” 8.

Pentru a-şi susţine această efervescenţă extracurriculară, Roosevelt trebuia să restricţioneze radical timpul rămas pentru ceea ce ar fi trebuit să fie principala sa preocupare: studiile la

Harvard. Morris a folosit jurnalul şi scrisorile lui Roosevelt din această perioadă pentru a estima că viitorul preşedinte petrecea nu mai mult dintr-un sfert de zi studiind. Prin urmare, ne-am putea aştepta ca notele sale să fi fost la pământ. Dar nu era aşa. Nu era primul din clasă, dar, cu siguranţă, nu se număra nici printre ultimii: în primul an de facultate a luat note maxime la cinci dintre cele şapte cursuri. Explicaţia pentru acest paradox în cazul lui Roosevelt s-a dovedit a fi abordarea lui unică asupra studiului. Roosevelt începea să-şi facă programul, având în vedere cele opt ore de la 8: 30 la 16: 30. Apoi scădea

timpul petrecut în sălile de curs şi la ore, antrenamentul sportiv (care avea loc o dată pe zi) şi prânzul. Fragmentele care rămâneau erau apoi considerate a fi timp dedicat exclusiv studiului. După cum remarcam, aceste fragmente nu însumau, de obicei, un număr mare de ore, dar profita la maximum de ele, ocupându-se *doar* de teme în aceste intervale şi făcând-o cu o *intensitate* arzătoare. „Timpul petrecut la birou era relativ scurt”, explica Morris, „dar concentrarea sa era atât de intensă şi citea atât de rapid, încât îşi putea permite să îşi ia mai mult timp liber [de la teme] decât majoritatea”. 9

Această strategie vă impune să aplicaţi din când în când intensitatea exersată de Roosevelt zilei voastre de lucru. Mai exact, identificaţi o sarcină profundă (adică ceva care necesită muncă profundă pentru a fi îndeplinit) care ocupă un loc important pe lista de priorităţi. Estimaţi cât aţi rezerva în mod normal pentru o obligaţie de acest tip, apoi stabiliţi-vă un termen-limită clar, care să *reducă drastic* acest interval. Dacă este posibil, angajaţi-vă public să respectaţi termenul-limită – de exemplu, spunându-i persoanei care aşteaptă proiectul finalizat când ar trebui să intre în posesia acestuia. Dacă nu este posibil (sau dacă vă pune slujba în pericol), atunci motivaţi-vă setându-vă un cronometru pe telefon şi aşezându-l undeva unde nu aveţi cum să nu-l vedeţi în timp ce lucraţi.

În acest punct, nu ar trebui să existe decât o singură cale posibilă de a îndeplini sarcina profundă la timp: *să lucraţi cu o mare intensitate* – fără pauze pentru e-mailuri, fără reverie, fără Facebook, fără drumuri repetate la automatul de cafea. Ca şi Roosevelt la Harvard, atacaţi sarcina cu fiecare neuron liber, până când cedează sub tirul neabătut al concentrării.

Încercaţi acest experiment nu mai mult de o dată pe săptămână mai întâi – lăsându-vă mintea să se deprindă cu intensitatea, dar şi permiţându-i să se odihnească între timp şi lăsând nivelurile stresului să scadă. După ce vă simţiţi încrezători în abilitatea de a îndeplini o sarcină mai

rapid cu ajutorul concentrării, măriţi frecvenţa acestor sprinturi în stil Roosevelt. Însă reţineţi să faceţi în aşa fel încât termenele stabilite să respecte marja fezabilităţii. Ar trebui să fiţi capabili să ţineţi pasul cu cronometrul (sau cel puţin să fiţi pe aproape), dar, pentru a reuşi acest lucru, este nevoie de o concentrare neabătută.

Principala motivaţie pentru această strategie este simplă. Munca profundă necesită un nivel de concentrare care depăşeşte cu mult limitele cu care sunt obişnuiţi majoritatea profesioniştilor din domeniul cunoaşterii. Sprinturile de tip Roosevelt transformă termenele-limită artificiale în beneficii, ajutându-vă să măriţi sistematic nivelul pe care îl puteţi atinge în mod regulat, furnizând, într-un anumit sens, un antrenament pe intervale de intensitate pentru centrii atenţiei din creier. Un beneficiu suplimentar este acela că aceste sprinturi sunt incompatibile cu perturbările (nu aveţi cum să cedaţi perturbărilor şi, totodată, să vă respectaţi termenele). Prin urmare, fiecare sprint încheiat constituie o sesiune în care sunteţi potenţial plictisiţi şi doriţi cu adevărat să căutaţi noi stimuli, dar rezistaţi.

După cum susţineam în strategia precedentă, cu cât exersaţi mai mult, rezistând acestor impulsuri, cu atât mai uşor vă va fi să rezistaţi.

După câteva luni de utilizare a acestei strategii, felul în care înţelegeţi ce înseamnă să vă concentraţi probabil se va schimba, căci veţi atinge niveluri de intensitate mai puternice decât aţi cunoscut vreodată. Şi dacă semănaţi oarecum cu tânărul

* *y* >

Roosevelt, vă puteţi redirecţiona apoi timpul liber rămas pe care îl generează această strategie spre lucrurile mai plăcute din viaţă, cum ar fi să îi impresionaţi pe membrii cu spirit mereu pătrunzător ai Clubului Ornitologic Nuttall.

Meditaţi productiv în cei doi ani pe care i-am petrecut ca profesor asociat la MIT, în timpul

postdoctoratului meu, am locuit împreună cu soţia mea într-un apartament mic, dar fermecător, pe strada Pinckney, în cartierul istoric Beacon Hill. Deşi locuiam în Boston şi lucram în Cambridge, cele două locuri erau apropiate, la doar un kilometru şi jumătate distanţă, pe malurile opuse ale râului Charles. Hotărât să mă menţin în formă, chiar şi pe durata lungii şi întunecatei ierni din New England, am decis să profit de această proximitate mergând de acasă la muncă, pe cât posibil, pe jos.

Obişnuiam să merg spre campus dimineaţa, traversând Longfellow Bridge, indiferent de vreme (spre exasperarea mea, consiliul orăşenesc nu prea se grăbea să cureţe zăpada de pe trotuar după ce viscolea). În jurul prânzului, mă schimbam în echipamentul de alergat şi porneam spre casă alergând, pe o alee mai lungă de pe malul râului Charles, şi traversând podul Massachusetts Avenue. După un prânz scurt şi un duş rapid acasă, de obicei luam metroul ca să ajung pe partea cealaltă a râului, întorcându-mă în campus (economisind, poate, o treime din distanţă), iar apoi, la finalul zilei de lucru, veneam acasă pe jos. Cu alte cuvinte, petreceam *o mulţime* de timp în picioare în această perioadă. Acest fapt m-a determinat să dezvolt practica pe care vă voi sugera acum să o adoptaţi în exersarea muncii profunde: *meditaţia productivă*.

Scopul meditaţiei productive este să vă luaţi o perioadă în care să fiţi ocupaţi fizic, dar nu mintal – mergând, alergând, conducând, făcând duş – şi să vă concentraţi atenţia asupra unei singure probleme profesionale bine definite. În funcţie de profesie, această problemă poate consta în schiţarea unui articol, redactarea unui disons, detalierea unei demonstraţii sau încercarea de a rafina o strategie de afaceri. La fel ca în meditaţia de tip *mindfulness*, trebuie să continuaţi să vă reîndreptaţi atenţia asupra problemei ori de câte ori există o abatere sau o poticnire.

Obişnuiam să practic meditaţia productivă în cel

puţin unul dintre drumurile mele zilnice peste râu, pe când locuiam în Boston şi, pe măsură ce am progresat, la fel s-a întâmplat şi cu rezultatele mele. De exemplu, am ajuns să schiţez capitolele unei importante părţi din ultima mea carte în timp ce mergeam pe jos şi am făcut progrese în multe probleme tehnice alambicate ale cercetărilor mele academice.

Vă sugerez şi vouă să adoptaţi practica meditaţiei productive. Nu aveţi nevoie neapărat de o sesiune serioasă în fiecare zi, dar scopul ar trebui să fie să participaţi la cel puţin două sau trei sesiuni de acest fel pe săptămână. Din fericire, este uşor să găsiţi timp pentru această strategie, deoarece profită de perioadele care, altfel, ar fi irosite (cum ar fi plimbatul câinelui sau naveta până la locul de muncă), şi, dacă este îndeplinită cum trebuie, vă poate mări productivitatea profesională fără a vă confisca din timpul de lucru. De fapt, v-aţi putea chiar gândi să vă programaţi o plimbare în timpul zilei de lucru, întocmai cu scopul de a aplica meditaţia productivă abordând cea mai presantă problemă pe care o aveţi pe moment.

Cu toate acestea, nu sugerez această practică pentru beneficiile sale asupra productivităţii (deşi sunt plăcute). În schimb, sunt interesat de abilitatea acesteia de a vă îmbunătăţi rapid capacitatea de a gândi profund. Din experienţa mea, meditaţia productivă se bazează pe ambele idei-cheie introduse la începutul acestei reguli. A vă forţa să rezistaţi lucrurilor care vă distrag şi să vă reîndreptaţi atenţia în mod repetat asupra unei probleme bine definite contribuie la consolidarea muşchilor care vă ajută să rezistaţi perturbărilor şi, ajutându-vă să vă concentraţi din ce în ce mai mult asupra unei singure probleme, vă perfecţionează concentrarea.

Pentru a avea succes cu meditaţia productivă, este important să recunoaşteţi că, la fel ca orice formă de meditaţie, necesită exerciţiu pentru a fi îndeplinită cum trebuie. Când am încercat prima dată această strategie, în primele săptămâni de după doctorat, mă trezeam că

ajungeam să fiu inevitabil distras, nealegându-mă cu mare lucru de pe urma lungilor sesiuni de „gândire”. Am avut nevoie de vreo zece sesiuni înainte de a înregistra rezultate reale. Ar trebui să vă aşteptaţi la ceva similar, prin urmare veţi avea nevoie de răbdare. Însă, pentru a vă ajuta să accelerați acest proces de dezvoltare, am două sugestii specifice.

Sugestia 1: Fiţi atenţi la perturbări şi bucle

Cât sunteţi novice, când începeţi o sesiune de meditaţie productivă, primul act de rebeliune al minţii voastre va fi să vă ofere gânduri lipsite de legătură, dar aparent mai interesante. Mintea mea, de exemplu, reuşea deseori să-mi distragă atenţia începând să compună un e-mail pe care ştiam că trebuia să îl scriu. Obiectiv vorbind, acest şir de gânduri pare extrem de plicticos, dar, pe moment, poate deveni irezistibil de tentant. Când observaţi că atenţia vi se îndepărtează de problema de care vă ocupaţi, amintiţi-vă cu blândeţe că vă puteţi întoarce la gândul acela mai târziu, apoi redirecţionaţi-vă atenţia.

Din numeroase puncte de vedere, lucrurile de acest tip care vă distrag sunt inamicul vădit ce trebuie înfrânt pentru a vă dezvolta obiceiul de a medita productiv. Un adversar mai subtil, dar la fel de eficient este baterea pasului pe loc. Când se confruntă cu o problemă grea, mintea va încerca, aşa cum a învăţat de-a lungul evoluţiei, să evite să consume energie în exces, atunci când este posibil. Una dintre căile prin care ar putea încerca să evite consumul este evitarea de a se adânci în problemă survolând în mod repetat ceea ce ştiţi deja despre ea. De exemplu, atunci când lucrez la o demonstraţie, mintea mea are tendinţa de a revizui rezultatele preliminare simple, în mod repetat, pentru a evita munca mai grea de a dezvolta aceste rezultate cu scopul de a ajunge la soluţia necesară. Trebuie să fiţi atenţi să nu bateţi pasul pe loc, căci acest lucru poate submina rapid o întreagă sesiune de meditaţie productivă. Când observaţi că s-ar putea să bateţi pasul pe loc, redirecţionaţi-vă atenţia spre următorul pas.

Sugestia 2: Structuraţi-vă gândirea profundă

„A gândi profund” la o problemă pare a fi o activitate evidentă, dar, în realitate, nu este. Atunci când ne confruntăm cu un peisaj mintal din care perturbările sunt absente, când avem o problemă dificilă şi timp de gândire, următorii paşi pot deveni surprinzător de greu de detectat. Din experienţa mea, existenţa unei structuri este utilă în acest proces de gândire. Vă sugerez să începeţi cu revizuirea atentă a *variabilelor* relevante pentru rezolvarea problemei, apoi să vă stocaţi aceste valori în memoria de lucru. De exemplu, dacă lucraţi la schiţa capitolului unei cărţi, variabilele relevante ar putea fi principalele idei pe care vreţi să le demonstraţi în capitol. În schimb, dacă încercaţi să faceţi o demonstraţie matematică, aceste variabile ar putea fi variabile reale, ipoteze sau leme. După ce identificaţi variabilele relevante, definiţi *întrebarea* specifică *de la pasul următor*, la care trebuie să răspundeţi folosind aceste variabile. În exemplul despre capitolul cărţii, această întrebare de la pasul următor ar putea fi: „Cum voi deschide, în mod eficient, acest capitol?”, iar ca demonstraţie, aţi putea adresa întrebarea: „Ce poate merge prost dacă nu presupun că această caracteristică se susţine?”. După ce aţi stocat variabilele relevante şi aţi identificat întrebarea de la următorul pas, atenţia voastră are acum o ţintă specifică.

Presupunând că sunteţi capabili să soluţionaţi întrebarea de la următorul pas, etapa finală a acestei abordări structurate a gândirii profunde este să vă consolidaţi câştigurile revizuind cu atenţie răspunsul pe care l-aţi identificat. În acest punct, vă puteţi impulsiona spre următorul nivel de profunzime, reluând procesul de la capăt. Acest ciclu al revizuirii şi stocării variabilelor, al identificării şi abordării întrebării de la următorul nivel, apoi al consolidării câştigurilor, seamănă cu un antrenament intens, destinat abilităţii de concentrare. Vă va ajuta să obţineţi rezultate mai bune ca urmare a sesiunilor de meditaţie productivă şi să accelerați pasul cu

care vă îmbunătăţiţi capacitatea de a aprofunda lucrurile.

Memoraţi un pachet de cărţi în doar cinci minute, Daniel Kilov poate memora orice dintre următoarele: un pachet de cărţi amestecat, un şir de 100 de cifre aleatorii sau 115 forme abstracte (cu această ultimă ispravă a stabilit un record naţional în Australia). Prin urmare, nu ar trebui să ne surprindă că, recent, Kilov a câştigat medalii de argint, una după alta, în campionatele australiene de memorare. Ceea ce *este* poate surprinzător, dat fiind istoricul lui Kilov, este faptul că a reuşit să ajungă să participe la astfel de concursuri.

„Nu m-am născut cu o memorie excepţională" 10, mi-a spus Kilov. Într-adevăr, în timpul liceului, se considera uituc şi dezorganizat. De asemenea, la facultate a avut probleme şi a fost, în cele din urmă, diagnosticat cu deficit de atenţie. A început să-şi exerseze serios memoria după o întâlnire cu Tansel Ali, unul dintre cei mai cunoscuţi şi cel mai de succes campioni în memorare din ţară. Când şi-a luat licenţa, câştigase deja prima medalie într-o competiţie naţională.

Această transformare într-un competitor de talie mondială în concursurile de memorare a fost rapidă, dar nu fără precedent. În 2006, scriitorul american din domeniul ştiinţific Joshua Foer a câştigat Campionatul de Memorie din SUA după doar un an de antrenament (intens) – evoluţie pe care a relatat-o în bestsellerul său din 2011, *Moonwalkingwith* Einstein u. Dar ceea ce este important pentru noi în povestea lui Kilov este evoluţia performanţei lui *academice* pe durata acestei perioade de dezvoltare intensă a memoriei. În timp ce îşi exersa creierul, a devenit dintr-un student mediocru, cu deficit de atenţie, absolvent, cu onoruri, al unei prestigioase universităţi australiene. A fost, în curând, acceptat în programul de doctorat al uneia dintre cele mai bune universităţi din ţară, unde studiază la ora actuală cu un renumit filosof.

Una dintre explicaţiile acestei transformări provine

din cercetarea întreprinsă de Henry Roediger, care conduce Laboratorul de Memorie la Universitatea Washington din Saint Louis. În 2014, Roediger şi colaboratorii săi au trimis o echipă, dotată cu o baterie de teste cognitive, la Turneul Extrem al Memoriei, ţinut în San Diego. Voiau să înţeleagă ce îi diferenţia pe acei memoratori de elită de populaţia obişnuită. „Am descoperit că una dintre cele mai mari diferenţe dintre cei care îşi folosesc memoria în competiţii şi noi ceilalţi constă într-o capacitate cognitivă care nu are deloc legătură directă cu memoria, *ci cu atenţia*”, a explicat Roediger într-o postare pe blogul *New York Times* (sublinierea îmi aparţine) 12. Capacitatea în cauză se numeşte „controlul atenţiei” şi măsoară abilitatea subiecţilor de a-şi menţine concentrarea asupra informaţiilor esenţiale.

Cu alte cuvinte, un efect secundar al exersării memoriei este îmbunătăţirea capacităţii generice de a vă concentra.13 Această capacitate poate fi apoi aplicată cu succes oricărei sarcini care necesită o muncă profundă. Aşadar, putem deduce că Daniel Kilov nu a devenit student eminent datorită memoriei sale care i-a adus premii; ci ţelul său de a-şi îmbunătăţi memoria este cel care i-a impulsionat munca profundă, necesară pentru a obţine rezultate strălucite ca student.

Strategia descrisă aici vă cere să reproduceţi un element-cheie al pregătirii lui Kilov, pentru a vă îmbunătăţi în mod oarecum similar concentrarea. Mai precis, vă solicită să deprindeţi o abilitate standard, dar cât se poate de impresionantă din repertoriul atleţilor din mnemotehnică: capacitatea de a memora un pachet de cărţi amestecate.

Tehnica de memorare a cărţilor pe care vă voi arăta-o îi aparţine cuiva care ştie destul de multe despre această dificultate: Ron White, fost campion în memorare al SUA şi deţinătorul recordului mondial în memorarea cărţilor/ Primul lucru pe care îl subliniază White este că atleţii din domeniul memorării nu încearcă *niciodată* să memoreze pe

de rost, adică să parcurgă informaţiile iar şi iar, repetându-le în minte. Această abordare a retenţiei, deşi e populară printre studenţii epuizaţi, înţelege greşit felul în care funcţionează creierul.

Nu suntem făcuţi să internalizăm rapid informaţiile abstracte, însă ne pricepem foarte bine să ne amintim scene. Gândiţi-vă la un eveniment memorabil recent din viaţa voastră: poate participarea la sesiunea de deschidere a unei conferinţe sau întâlnirea cu un prieten pe care nu l-aţi mai văzut de ceva vreme, cu care vă vedeţi la un pahar. Încercaţi să vă imaginaţi scena cât mai clar posibil. În acest scenariu, majoritatea oamenilor pot evoca evenimentul în imagini surprinzător de vii – chiar dacă nu au făcut niciun efort special pentru a şi-l reaminti în momentul acela. Dacă aţi număra sistematic detaliile unice din această amintire, numărul total ar fi probabil surprinzător de mare. Cu alte cuvinte, mintea voastră poate reţine o mulţime de informaţii detaliate – dacă simt stocate cum trebuie. Tehnica de memorare a cărţilor de joc, folosită de Ron White, se bazează pe această observaţie.

Pentru a vă pregăti pentru această sarcină de memorare a unui volum mare de informaţii, White recomandă să începeţi prin a vă întipări în minte imaginea mintală în care mergeţi prin cele cinci camere ale casei voastre. Poate că ajungeţi la uşă, intraţi în holul din faţă, apoi o luaţi spre baia de jos, ieşiţi pe uşă şi intraţi în dormitorul pentru oaspeţi, de aici în bucătărie, iar apoi o apucaţi în jos pe scări, spre subsol. În fiecare încăpere, invocaţi imaginea clară a ceea ce vedeţi.

După ce vă puteţi aminti cu uşurinţă acest parcurs mintal printr-un loc bine cunoscut, fixaţi-vă în minte un număr de zece obiecte în fiecare din aceste camere. White recomandă ca aceste obiecte să fie mari (şi, prin urmare, mai uşor de memorat), cum ar fi un birou, nu un creion. Apoi stabiliţi ordinea în care vă uitaţi la fiecare dintre aceste obiecte în fiecare cameră. De exemplu, în hol, aţi

putea să vă uitaţi la covoraşul de la intrare, apoi la pantofii de pe duşumea, aşezaţi lângă covoraş, apoi la bancheta de deasupra pantofilor şi aşa mai departe. Puse laolaltă, rezultă doar 50 de obiecte, aşa că mai adăugaţi două, care ar putea fi în curtea din spate a casei, pentru a obţine cele 52 de obiecte de care veţi avea nevoie mai târziu când veţi lega aceste imagini cu toate cărţile dintr-un pachet obişnuit de cărţi.

Exersaţi acest exerciţiu mintal care constă în traversarea camerelor, privind obiectele din fiecare încăpere, într-o ordine prestabilită. Ar trebui să descoperiţi că acest tip de memorare, dat fiind că se bazează pe imagini vizuale şi locuri familiare, va fi mult mai uşoară decât memorarea mecanică, de care s-ar putea să vă amintiţi de la şcoală.

Al doilea pas în pregătirea memorării unui pachet de cărţi este să asociaţi o persoană sau un lucru memorabil cu fiecare dintre cele 52 de cărţi posibile. Pentru a facilita acest proces, încercaţi să păstraţi o asociere logică între cartea de joc şi imaginea care îi corespunde. White oferă exemplul asocierii lui Donald Trump cu popa de care, căci acesta sugerează ideea de bogăţie. Exersaţi aceste asocieri până când puteţi trage o carte la întâmplare din teanc, amintdindu-vă imediat imaginea asociată. Ca şi înainte, folosirea unor imagini şi asocieri vizuale va simplifica sarcina formării acestor conexiuni. Cei doi paşi menţionaţi anterior simt paşi de *avansare* – lucruri pe care le faceţi doar o dată şi de pe urma cărora beneficiaţi în mod repetat în memorarea unor pachete specifice de cărţi. După parcurgerea acestor paşi, sunteţi gata pentru evenimentul principal: memorarea, cât mai rapidă posibil, a ordinii celor 52 de cărţi dintr-un pachet recent amestecat. Metoda este simplă aici. Începeţi plimbarea mintală prin casă. Pe măsură ce întâlniţi fiecare obiect, uitaţi-vă la următoarea carte din pachetul amestecat şi imaginaţi-vă persoana sau lucrul memorabil corespunzător, făcând ceva demn de reţinut lângă obiectul respectiv. De exemplu, dacă primul

obiect şi primul loc este covoraşul din holul de la intrare, iar prima carte este popa de care, v-aţi putea imagina că Donald Trump îşi şterge noroiul de pe pantofii scumpi, pe covoraşul din holul de la intrare.

Înaintaţi cu grijă prin camere, asociind imaginile mintale adecvate cu obiectele, în ordinea potrivită. După ce terminaţi cu o cameră, s-ar putea să doriţi să vă plimbaţi prin ea de câteva ori la rând pentru a vă întipări imaginile. După ce aţi terminat, sunteţi gata să-i înmânaţi pachetul unui prieten şi să îl uimiţi, recitând denumirile cărţilor, fără a trage cu ochiul. Desigur, pentru a face acest lucru, nu trebuie decât să refaceri încă o dată parcursul mintal, conectând fiecare persoană sau lucru memorabil cu cartea corespunzătoare, în momentul în care vă îndreptaţi atenţia asupra acesteia.

Dacă exersaţi această tehnică, veţi descoperi, la fel ca numeroşi atleţi din mnemotehnică înaintea voastră, că puteţi, în cele din urmă, reţine un întreg pachet de cărţi în doar câteva minute. Mai important decât capacitatea de a vă impresiona prietenii este, desigur, exerciţiul pe care astfel de activităţi îl oferă minţii. Parcurgerea paşilor descrişi mai devreme vă impune să vă concentraţi atenţia, în mod repetat, asupra unei ţinte clare. Ca un muşchi care reacţionează la greutăţi, acest fapt vă va întări capacitatea generală de a vă concentra – permiţându-vă să pătrundeţi în adâncime mult mai uşor.

Cu toate acestea, merită subliniată ideea evidentă că memorarea cărţilor de joc nu are nimic special. Orice proces de gândire structurat, care necesită o atenţie neabătută, poate avea un efect similar – fie că este vorba despre studierea Talmudului, cum era cazul lui Adam Marlin din introducerea Regulii 2, despre exersarea meditaţiei productive sau despre încercarea de a învăţa partea de chitară a unui cântec după ureche (una dintre favoritele mele din trecut). Cu alte cuvinte, dacă memorarea cărţilor vi se pare ciudată, atunci alegeţi un substitut care să vă solicite din punct de vedere cognitiv în

acelaşi fel. Cheia acestei strategii nu constă în elementele specifice, ci în ideea motivatoare că abilitatea voastră de a vă concentra este exact la fel de puternică precum angajamentul de a o exersa.

Regula 3

Renunţaţi / /

la social media în 2013, autorul şi consultantul *digital media* Baratunde Thurston a lansat un experiment. A decis să se deconecteze de la viaţa sa online 25 de zile: fără Facebook, fără Twitter, fără Foursquare (serviciu care l-a premiat, numindu-l „Primarul anului" în 2011), ba chiar fără e-mail. Avea nevoie de această pauză. Thurston, pe care prietenii îl descriu drept „cel mai conectat om din lume", luase parte la peste 59.000 conversaţii pe Gmail şi postase de 1500 de ori pe peretele său de pe Facebook, în anul în care a iniţiat experimentul. „Eram epuizat. Ameţit. Terminat. Rupt", a explicat el.1

Ştim despre experimentul lui Thurston deoarece a scris despre el într-un editorial pentru revista *Fast Company*, intitulat în mod ironic „UmPlug". După cum dezvăluie autorul în articol, nu i-a trebuit mult să se adapteze la viaţa offline. „Până la finalul primei săptămâni, ritmul liniştit al zilelor mele părea mult mai puţin ciudat", a spus el. „Eram mai puţin stresat de faptul că nu ştiam lucruri noi; simţeam că încă existam, în ciuda faptului că nu distribuisem pe internet dovezi clare despre pomenita existenţă". Thurston a legat conversaţii cu străini. Şi-a savurat mâncarea fără a-şi fotografia experienţa şi a o posta pe Instagram. Şi-a cumpărat o bicicletă („se pare că e mai uşor să mergi pe ea când nu încerci în acelaşi timp să îţi verifici contul pe Twitter"). „Sfâşitul a venit prea cinând", se plângea Thurston. Dar avea start-upuri de condus şi cărţi de comercializat, astfel că, după 25 de zile, şi-a reactivat reticent prezenţa Online.

Experimentul lui Baratunde Thurston rezumă limpede două idei importante cu privire la relaţia actuală a culturii noastre cu reţelele sociale precum Facebook,

Twitter şi Instagram şi site-uri de info-divertisment, precum Business Insider şi Buzz Feed – două categorii de surse Online care ne distrag, pe care le voi numi, generic, „instrumente în reţea” în paginile care urmează. Prima idee este că recunoaştem din ce în ce mai des că aceste instrumente ne fragmentează timpul şi ne reduc capacitatea de a ne concentrată. Această realitate nu mai generează prea multe dezbateri; o simţim cu toţii. Este o problemă reală pentru numeroşi oameni, dar problema se agravează în mod deosebit dacă încercaţi să vă îmbunătăţiţi capacitatea de a munci profund. În regulă precedentă, de exemplu, am descris câteva strategii pentru a vă ajuta să vă concentraţi mai bine. Aceste eforturi vor deveni semnificativ mai dificile dacă vă comportaţi în acelaşi timp ca Baratunde Thurston înainte de experiment, permiţând ca viaţa voastră în afara acestei exersări a concentrării să rămână cufundată într-o ceaţă de aplicaţii şi ferestre deschise. Puterea voinţei este limitată şi, prin urmare, cu cât instrumentele care vă solicită atenţia simt mai atrăgătoare, cu atât va fi mai greu să vă menţineţi concentrarea asupra unui lucru important. Aşadar, pentru a stăpâni arta muncii profunde, trebuie să vă recăpătaţi controlul asupra timpului şi atenţiei, îndepărtându-le de numeroasele diversiuni care încearcă să vi le confişte.

Însă, înainte de a începe să luptăm contra acestor perturbări, trebuie să înţelegem mai bine câmpul de luptă. Ceea ce mă conduce spre cea de-a doua idee importantă rezumată de povestea lui Baratunde Thurston: neputinţa prezentă în felul în care discută profesioniştii din domeniul cunoaşterii această problemă a instrumentelor în reţea şi a atenţiei. Copleşit de controlul exercitat de aceste instrumente asupra timpului său, Thurston a simţit că singura sa opţiune era să abandoneze total (temporar) internetul. Această idee că o perioadă sabatică în raport cu internetul[19] este singura alternativă la perturbările

19 Reţineţi că perioada sabatică. în raport cu internetul nu este acelaşi

generate de social media şi info-divertisment este din ce în ce mai prezentă în dezbaterile culturale.

Problema cu răspunsul binar la această chestiune este că cele două variante simt mult prea radicale pentru a fi utile. Ideea de a renunţa la internet este, desigur, o exagerare, nefiind fezabilă pentru cei mai mulţi (dacă nu cumva sunteţi jurnalişti şi scrieţi un articol despre lucrurile care vă distrag). Nu ne aşteptăm din partea nimănui să calce pe urmele lui Baratunde Thurston – iar această realitate justifică faptul că rămânem cu singura alternativă pe care o avem la dispoziţie: să acceptăm că starea noastră actuală plină de perturbări este inevitabilă. De pildă, în ciuda intuiţiei şi clarităţii pe care le-a dobândit Thurston pe durata abstinenţei sale de la internet, nu a durat mult după încheierea experimentului pentru a reveni la starea fragmentată de la care pornise. În ziua în care am început să scriu acest capitol, care a picat la doar şase luni de la apariţia articolului lui Thurston în *Fast Company*, pocăitul utilizator de internet postase deja vreo zece mesaje pe Twitter în cele câteva ore de când se trezise.2

Această regulă încearcă să ne scoată de pe acest făgaş propunându-ne o a treia opţiune: acceptarea faptului că aceste instrumente nu sunt malefice în sine şi că unele dintre ele s-ar putea să fie chiar vitale pentru succesul şi fericirea noastră, acceptând, totodată, şi ideea că intervalul în care permitem ca un site obişnuit să ne acceseze timpul şi atenţia (ca să nu mai pomenim datele personale) ar trebui să fie mult mai limitat şi că, în consecinţă, majoritatea oamenilor ar trebui să folosească mult mai puţine instrumente de acest fel. Cu alte cuvinte, nu vă voi cere să renunţaţi total la internet, aşa cum a făcut Baratunde Thurston timp de 25 de zile în 2013. Dar vă voi cere să respingeţi starea de hiperconectivitate

---

lucru cu sabatul internetului, menţionat la Regula #2. In cazul din urmă, trebuie să luăm mici pauze regulate de la internet (de obicei, o singură zi, la finalul săptămânii), în vreme ce, în primul caz, este vorba despre o pauză lungă şi substanţială de la viaţa online, care durează numeroase săptămâni, uneori mai mult (n.a).

absentă, care l-a determinat să recuigă la acest experiment drastic. Există o cale de mijloc şi, dacă sunteţi interesaţi să vă creaţi deprinderea de a munci profund, trebuie să luptaţi pentru a ajunge aici.

Primul nostru pas spre această cale de mijloc în selectarea instrumentelor în reţea este să înţelegem procesul decizional automat actual, pe care îl folosesc majoritatea utilizatorilor de internet. În toamna anului 2013, am primit informaţii despre acest proces ca urmare a unui articol pe care l-am scris, în care explicam de ce nu mi-am făcut niciodată cont pe Facebook. Deşi articolul se dorea a fi explicativ, nu acuzator, i-a făcut pe numeroşi cititori să devină defensivi, determinându-i să îmi răspundă, trimiţându-mi justificări ale motivului pentru care *ei* foloseau acest serviciu. Iată câteva exemple de asemenea justificări:

„Ceea ce m-a atras iniţial la Facebook a fost divertismentul. Pot vedea ce pun la cale prietenii mei, pot posta poze amuzante şi comenta rapid”.

„[Când] mi-am făcut cont prima oară [nu ştiam de cel… Din pură curiozitate, m-am înscris pe un forum de proză scurtă. [După] ce am ajuns aici, mi-am îmbunătăţit scrisul şi mi-am făcut prieteni foarte buni”. „[Folosesc] Facebook deoarece o mulţime de oameni pe care i-am cunoscut la liceu au cont”. 3

Iată ce mă frapează la aceste răspunsuri (care sunt caracteristice pentru feedbackul masiv pe care l-am primit pe această temă): sunt surprinzător de superficiale. Nu mă îndoiesc, de pildă, că primul comentator de pe această listă găseşte forme de divertisment pe Facebook, dar aş presupune, totodată, că această persoană nu suferea grav din pricina opţiunilor deficitare în privinţa divertismentului înainte de a se înscrie pe Facebook. Mai mult, nu mă îndoiesc că acest utilizator ar reuşi să alunge plictiseala chiar dacă serviciul cu pricina s-ar închide brusc. În cel mai bun caz, Facebook a mai adăugat o opţiune (mediocră, am putea spune) când vine vorba despre divertisment, la

numeroasele opţiuni existente deja.

Un alt comentator pomenea că şi-a făcut prieteni pe un forum de scriere. Nu mă îndoiesc de existenţa acestor prieteni, dar putem presupune că aceste prietenii nu simt substanţiale – dat fiind că se bazează pe schimbul de mesaje scurte prin intermediul unei reţele de computere. Nu e nimic în neregulă cu astfel de prietenii superficiale, dar e puţin probabil ca acestea să se situeze în centrul vieţii sociale a acestui utilizator. Ceva similar se poate spune despre comentatorul care s-a reconectat cu prietenii din liceu: este o sursă plăcută de amuzament, dar departe de a juca un rol vital în apartenenţa socială sau fericirea sa.

Ca să fie clar, nu încerc să denigrez beneficiile identificate anterior – nu au nimic iluzoriu sau nechibzuit. Însă ceea ce subliniez este că aceste beneficii sunt minore şi oarecum aleatorii. (Spre deosebire de acest caz, dacă aţi cere cuiva să justifice utilizarea, să zicem, a internetului la nivel mai generic sau a e-mailului, argumentele ar deveni mult mai concrete şi mai interesante.) La această observaţie aţi putea răspunde că *valoarea este valoare*: dacă puteţi avea un beneficiu suplimentar în utilizarea unui serviciu precum Facebook – chiar dacă e mărunt atunci de ce nu l-aţi folosi? Numesc acest mod de gândire mentalitatea de tip *orice-beneficiu*, căci consideră că orice beneficiu este o justificare suficientă pentru utilizarea unui instrument în reţea. Mai exact:

Abordarea de tip „orice-beneficiu” în selectarea instrumentelor în reţea – folosirea unui instrument în reţea este justificată dacă puteţi identifica *orice* beneficiu posibil al utilizării acestuia sau *orice alt lucru* pe care l-aţi putea rata dacă nu l-aţi folosi.

Desigur, problema cu această abordare este că ignoră toate părţile negative care vin la pachet cu instrumentul în cauză. Aceste servicii sunt concepute în aşa fel încât să creeze dependenţă – răpindu-vă timp şi atenţie de la activităţi care vă susţin mai direct ţelurile

profesionale şi personale (precum munca profundă). În cele din urmă, dacă folosiţi aceste instrumente suficient de mult, veţi ajunge la starea de epuizare tipică acelei conectivităţi hiperperturbatoare, care i-a afectat pe Baratunde Thurston şi pe milioane de alţi oameni ca el. Aici dăm peste natura cu adevărat perfidă a mentalităţii de tip „orice-beneficiu”. Utilizarea instrumentelor în reţea poate fi dăunătoare. Dacă nu încercaţi să cântăriţi argumentele pro şi contra, folosind orice potenţial beneficiu mărunt ca justificare pentru utilizarea fără restricţii a acestui instrument, atunci vă sabotaţi în mod necugetat capacitatea de a reuşi în lumea muncii din domeniul cunoaşterii.

Această concluzie, dacă este analizată obiectiv, nu ar trebui să fie surprinzătoare. În contextul instrumentelor în reţea, am ajuns să ne simţim în largul nostru cu mentalitatea de tipul

„Orice-beneficiu”, dar, dacă facem un pas înapoi şi examinăm această mentalitate în contextul mai larg al muncii calificate, pare, subit, o abordare bizară şi anistorică în alegerea uneltelor. Cu alte cuvinte, după ce daţi deoparte întreaga retorică revoluţionară care înconjoară toate lucrurile care au legătură cu internetul – sentimentul, rezumat în Partea întâi, că fie sunteţi susţinători ai „revoluţiei”, fie nişte luddiţi bădărani –, vă veţi da curând seama că instrumentele în reţea nu sunt excepţionale; sunt unelte, cu nimic diferite de ciocanul unui fierar sau de pensula unui artist, folosite de muncitori calificaţi pentru a-şi face slujbele mai bine (şi, ocazional, pentru a-şi petrece timpul liber în mod mai plăcut). De-a lungul istoriei, muncitorii calificaţi au recurs la sofisticare şi scepticism în întâlnirile lor cu noi unelte şi în deciziile de a le adopta sau nu. Nu există niciun motiv pentru care profesioniştii din domeniul cunoaşterii să nu poată face acelaşi lucru când vine vorba despre internet – faptul că lucrul calificat implică acum elemente digitale nu schimbă această realitate.

Pentru a ne ajuta să înţelegem cum ar putea arăta această supraveghere mai atentă a uneltelor, e firesc să începem prin a sta de vorbă cu cineva care îşi câştigă traiul lucrând cu unelte (nondigitale) şi se bazează pe o relaţie complexă cu aceste unelte pentru a reuşi. Din fericire pentru scopurile noastre, l-am găsit pe acest om în persoana unui absolvent de engleză, înalt şi subţire, care a devenit un fermier bio de succes, numit (aproape mult prea nimerit) Forrest Pritchard.

Forrest Pritchard conduce Smith Meadows4, o fermă de familie, situată la o oră de mers, la vest de D.C., una dintre numeroasele ferme aşezate în văile munţilor Blue Ridge. După cum am aflat, la scurt timp după ce a preluat controlul asupra pământului de la părinţii săi, Pritchard a renunţat la tradiţionalele monoculturi, adoptând conceptul, pe atunci nou, de a produce carne de vită provenind de la animale hrănite cu iarbă. Ferma evită vânzarea angro – nu găseşti antricot Smith Meadows la raionul de alimente angro –, vânzând direct consumatorilor, în aglomeratele pieţe ale fermierilor din Washington, D.C., zona metropolitană. Fără îndoială, ferma prosperă într-o industrie care rareori răsplăteşte operaţiunile de proporţii reduse.

L-am întâlnit prima oară pe Pritchard la piaţa locală a fermierilor din Takoma Park, Maryland, unde standul Smith Meadows face afaceri bune. Când dai cu ochii de Pritchard, care îi depăşeşte în înălţime cu un cap pe cei mai mulţi dintre clienţii săi din suburbii, purtând obişnuita cămaşă în carouri deschise a fermierului, vezi un meseriaş încrezător în meseria sa. Am făcut cunoştinţă cu el, deoarece agricultura este o abilitate care depinde de gestionarea atentă a uneltelor şi voiam să înţeleg cum abordează un meseriaş dintr-un domeniu nondigital această sarcină crucială.

„Făcutul fânului este un bun exemplu”, mi-a spus el, la scurt timp după ce am început să discutăm pe această temă. „Este un subiect în care pot să-ţi ofer ideea de bază

fără a trebui să explic economia pe care se fundamentează”.

Când a preluat Smith Meadows, mi-a explicat el, ferma îşi făcea singură fânul cu care erau hrănite animalele în timpul lunilor de iarnă, când păscutul este imposibil. Fânul se face cu un utilaj numit presă de balotat: un echipament tras de tractor, care presează şi strânge iarba uscată în baloţi. Dacă creşteţi animale pe Coasta de Est, motivul pentru a deţine şi a opera o presă de balotat este evident: animalele au nevoie de fân. De ce să cheltuiţi bani pentru „a cumpăra” hrană, când aveţi o iarbă perfectă, care creşte gratuit, exact pe pământul pe care îl deţineţi? Aşadar, dacă un fermier ar subscrie la abordarea

„Orice-beneficiu”, folosită de profesioniştii din domeniul cunoaşterii, ar cumpăra cu siguranţă o presă de balotat. Dar, după cum mi-a explicat Pritchard (după ce şi-a cerut anticipat scuze pentru scurtul comentariu sarcastic), dacă un fermier ar adopta, într-adevăr, o mentalitate atât de simplistă, „aş număra zilele până când proprietatea ar fi scoasă la vânzare”. Pritchard, ca majoritatea oamenilor din breasla sa, foloseşte, în schimb, un proces de gândire mai sofisticat când evaluează uneltele. Şi, după ce a aplicat acest proces presei de balotat, mi l-a comunicat rapid: Smith Meadows cumpără acum tot fânul pe care îl foloseşte.

Iată de ce…

„Să începem prin a explora costurile producerii fânului”, a spus Pritchard. „Mai întâi, avem costul combustibilului, al reparaţiilor şi al şopronului în care ţii presa de balotat. De asemenea, trebuie să plăteşti impozite pe ea”. Însă aceste costuri care puteau fi măsurate clar erau partea uşoară a deciziei. Ceea ce necesita mai multă atenţie era „costul oportunităţii”. După cum a detaliat el: „Dacă fac fân toată vara, nu pot face altceva. De exemplu, acum folosesc timpul acela pentru a creşte claponi [cocoşi pentru came]. Aceştia generează un flux de numerar pozitiv, deoarece îi pot vinde. Dar, totodată, produc gunoi,

pe care îl pot folosi pentru a-mi îmbunătăţi solul”. Apoi mai este chestiunea la fel de subtilă de a evalua valoarea secundara a unui balot de fân cumpărat. După cum explica Pritchard: „Când cumpăr fân, dau bani şi obţin proteine animale şi gunoi (după ce fânul trece prin sistemul animalului), ceea ce înseamnă că dobândesc totodată mai mulţi nutrienţi pentru pământ în schimbul banilor plătiţi. În plus, evit compactarea solului caic ar surveni dacă aş merge cu utilaje grele pe câmp, toată vara”.

Când a luat decizia finală cu privire la presa de balotat, Pritchard a trecut peste costurile monetare, care erau în esenţă o pierdere, îndreptându-şi, în schimb, atenţia asupra chestiunii mai nuanţate a sănătăţii pe termen lung a câmpurilor sale. Din motivele descrise anterior, Pritchard a concluzionat că achiziţionarea fânului protejează sănătatea câmpurilor. Şi, după cum rezuma: „Fertilitatea solului este cel mai important lucru pentru mine”. Conform acestor calcule, trebuia să renunţe la presa de balotat.

Observaţi complexitatea deciziei lui Pritchard în privinţa uneltelor. Această complexitate subliniază o realitate importantă: ideea că identificarea unui beneficiu *oarecare* este suficientă pentru a investi bani, timp şi atenţie într-o unealtă este aproape rizibilă pentru oamenii din breasla sa. *Desigur*, *o* presă de balotat oferă beneficii – *orice* unealtă din magazia de unelte a fermei are ceva util de oferit. În acelaşi timp, *bineînţeles* că are şi părţi negative. Pritchard se aştepta ca această decizie să fie nuanţată. A început cu un punct de plecare clar – în cazul său, că sănătatea solului are o importanţă fundamentală pentru succesul său profesional –, iar apoi a construit pe această fundaţie, ajungând la hotărârea finală de a folosi sau nu o anumită unealtă.

Sugerez că, dacă lucraţi în domeniul cunoaşterii – mai ales dacă sunteţi interesaţi de cultivarea deprinderii de a îndeplini o muncă profundă –, ar trebui să trataţi selectarea uneltelor cu aceeaşi grijă ca şi alţi muncitori

calificaţi, cum ar fi fermierii. În cele ce urmează voi încerca să generalizez această strategie de evaluare. O numesc *abordarea meşteşugarului* în selectarea uneltelor, denumire care subliniază că uneltele sunt, în ultimă instanţă, elemente de susţinere ale ţelurilor mai ample ale meşteşugului nostru.

Abordarea meşteşugarului în selectarea uneltelor – identificaţi factorii principali care vă determină succesul şi fericirea în viaţa profesională şi personală. Adoptaţi o unealtă doar dacă impactul pozitiv al acesteia asupra acestor factori depăşeşte substanţial impactul negativ.

Remarcaţi că această abordare a meşteşugarului în selectarea uneltelor se opune abordării de tipul „orice-beneficiu”. În vreme ce mentalitatea de acest fel identifică orice impact potenţial pozitiv ca justificare pentru utilizarea unei unelte, varianta meşteşugarului impune ca acest impact pozitiv să influenţeze factorii care au cea mai mare importanţă pentru voi şi să depăşească elementele negative.

Chiar dacă abordarea meşteşugarului respinge simplitatea abordării de tipul „orice-beneficiu”, nu ignoră beneficiile care îi fac la ora actuală pe oameni să se îndrepte spre instrumentele în reţea şi nu emite sentinţe legat de ceea ce este „bun” sau „rău” în tehnologie: nu vă cere decât să supuneţi orice instrument în reţea la aceeaşi evaluare cumpătată şi echilibrată la care au fost supuse şi uneltele din alte domenii, de-a lungul istoriei muncii calificate.

Cele trei strategii care turnează în cadrul acestei reguli sunt menite să vă determine să vă simţiţi mai împăcaţi cu abandonarea mentalităţii de tipul „orice-beneficiu” şi să aplicaţi în schimb filosofia mai chibzuită a meşteşugarului în gestionarea uneltelor care vă confiscă timpul şi atenţia. Această îndrumare este importantă, deoarece abordarea meşteşugarului nu este fixă. Identificarea lucrurilor care contează cel mai mult în viaţa voastră şi apoi încercarea de a evalua impactul diverselor

unelte asupra acestor factori nu reduce demersul la o simplă formulă – această sarcină necesită practică şi experimentare. Strategiile care urmează vă oferă o oarecare structură pentru practică şi experimentare, obligându-vă să reevaluaţi instrumentele în reţea din multiple unghiuri diferite. Puse laolaltă, ar trebui să vă ajute să dezvoltaţi o relaţie mai sofisticată cu uneltele folosite, care vă va permite să preluaţi controlul asupra timpului şi atenţiei voastre îndeajuns încât să le permită restului ideilor din Partea a doua să dea roade.

Aplicaţi legea puţinelor lucruri vitale în obiceiurile legate de internet

Malcolm Gladwell nu foloseşte Twitter. Într-un interviu din 2013 explica de ce: „Cine spune că fanii mei vor să primească veşti de la mine pe Twitter?”.5 Apoi a glumit: „Ştiu o mulţime de oameni cărora le-ar plăcea să mă vadă mai rar”. Nici Michael Lewis, un alt autor care a vândut nenumărate bestselleruri, nu foloseşte acest serviciu, explica în *The Wire*: „Nu trimit tweeturi, nu simt prezent pe Twitter, nici măcar nu v-aş putea spune cum să citiţi sau unde să găsiţi un mesaj pe Twitter”.6 Şi, după cum menţionam în Partea întâi, George Packer, scriitor premiat, care publică în *New Yorker*, evită şi el acest serviciu şi abia de curând a cedat necesităţii de a deţine un telefon inteligent.

Aceşti trei scriitori nu consideră că Twitter este inutil. Recunosc imediat că, pentru alţi scriitori, este util. De fapt, confesiunea lui Packer, legată de nefolosirea serviciului Twitter, a fost scrisă ca reacţie la un articol care susţine vehement Twitter, semnat de regretatul critic media de la *New York Times*, David Carr, în care autorul scria plin de efuziune:

„Jar acum, aproape un an mai târziu, mi-a transformat Twitter creierul în terci? Nu, sunt la curent cu ceea ce se întâmplă în mai multe domenii, la un moment dat, mai mult decât aş fi putut crede vreodată că e posibil şi, în loc să petrec o jumătate de oră în căutarea iluminării,

îmi fac o idee despre ştirile zilei şi felul în care reacţionează oamenii la ele, în timpul petrecut pentru a-mi lua o cafea la Starbucks”.7

Însă, în acelaşi timp, Gladwell, Lewis şi Packer nu simt că serviciul le oferă nici pe departe atât de multe avantaje pentru a compensa părţile negative în anumite împrejurări. Lewis, de exemplu, îşi face griji că o accesibilitate mai mare îi va reduce capacitatea de a se documenta şi de a scrie poveşti grozave, remarcând: „Este uimitor cât de exagerat de accesibili simt oamenii. Există foarte multă comunicare în viaţa mea care nu mă îmbogăţeşte, ci mă sărăceşte”. În vreme ce Packer, la rândul său, îşi face griji cu privire la perturbări, spunând: „Twitter este precum cocaina pentru cei dependenţi de media”.8 Merge până într-acolo încât descrie entuziasmul exagerat al lui Carr legat de acest serviciu drept „cea mai înspăimântătoare imagine a viitorului pe care am citit-o până acum în noul deceniu”.

Nu trebuie să argumentăm dacă aceşti autori au dreptate în deciziile lor personale de a evita Twitter (şi instrumentele similare), căci cifrele de vânzări şi premiile lor vorbesc de la sine. În schimb, putem folosi aceste decizii ca pe o ilustrare curajoasă, în acţiune, a abordării meşteşugarului în selectarea uneltelor, într-o vreme în care atât de mulţi profesionişti din domeniul cunoaşterii – şi mai ales cei din domeniile creative – sunt încă prizonierii mentalităţii „orice-beneficiu”, este reconfortant să vezi o abordare mai matură în selectarea serviciilor de acest fel. Însă tocmai raritatea acestor exemple ne reaminteşte că evaluările mature şi încrezătoare de acest tip nu sunt uşor de făcut. Reamintiţi-vă complexitatea procesului de gândire, evidenţiat mai devreme, pe care Forrest Pritchard trebuia să îl parcurgă pas cu pas pentru a lua o decizie cu privire la presa de balotare: pentru numeroşi profesionişti din domeniul cunoaşterii şi multe dintre instrumentele din vieţile lor, aceste decizii vor fi la fel de complexe. Prin urmare, scopul acestei strategii este să ofere o oarecare

structură acestui proces de gândire – o modalitate de a reduce într-o anumită măsură complexitatea implicită în a decide care instrumente contează cu adevărat pentru voi.

Primul pas al acestei strategii este să vă identificaţi principalele ţeluri, de cel mai înalt nivel, din viaţa profesională şi personală. De exemplu, dacă aveţi familie, atunci printre ţelurile personale s-ar putea număra să fiţi părinţi buni şi să aveţi o casă organizată. În sfera profesională, detaliile acestor ţeluri depind de ocupaţia pe care o aveţi. De pildă, în munca mea de profesor, urmăresc două ţeluri importante, unul centrat pe a fi un profesor eficient în sala de curs şi un mentor eficace pentru studenţii mei înscrişi în programe postuniversitare şi unul centrat pe a fi un cercetător eficient. Deşi probabil ţelurile voastre vor fi diferite, cheia este să limitaţi lista la cele mai importante şi să menţineţi descrierile la un nivel înalt adecvat. (Dacă ţelul vostru include o ţintă specifică – „a ajunge la milioane de dolari în vânzări" sau „a publica şase lucrări într-un singur an" –, atunci este prea specific pentru scopurile noastre din acest context.) După ce terminăm, ar trebui să aveţi un mic număr de ţeluri atât pentru viaţa profesională, cât şi pentru cea personală.

După ce aţi identificat aceste ţeluri, enumeraţi pentru fiecare dintre ele cele mai importante două sau trei activităţi care vă ajută să vă îndepliniţi ţelul. Aceste activităţi ar trebui să fie suficient de specifice pentru a vă permite să vă imaginaţi clar că le efectuaţi. Pe de altă parte, ar trebui să fie îndeajuns de generale încât să nu fie legate de un rezultat unic. De exemplu, „fă o cercetare mai bună" este prea general (cam ce înseamnă să „faci o cercetare mai bună"?), în timp ce „termină lucrarea despre limitele inferioare de emisie la timp pentru următoarea conferinţă" este prea specifică (este un rezultat unic). O bună activitate în acest context ar fi ceva de genul: „să citesc regulat şi să înţeleg rezultatele de ultimă oră din domeniul meu".

Următorul pas în această strategie este să vă gândiţi

la instrumentele în reţea pe care le folosiţi la ora actuală. Pentru fiecare dintre ele, parcurgeţi activităţile-cheie pe care le-aţi identificat şi întrebaţi-vă dacă utilizarea instrumentului are un *impact pozitiv substanţial*, un *impact negativ substanţial* sau un *impact mic* asupra desfăşurării regulate şi cu succes a acelei activităţi. Acum urmează decizia importantă: continuaţi să folosiţi instrumentul dacă aţi concluzionat că are un impact pozitiv substanţial şi că acesta depăşeşte impactul negativ.

Pentru a contribui la ilustrarea acestei strategii în acţiune, haideţi să examinăm un studiu de caz. Pentru scopurile acestui exemplu, presupuneţi că, dacă i s-ar fi cerut, Michael Lewis ar fi produs următorul ţel şi activităţile importante corespunzătoare acestuia pentru cariera sa de scriitor.

Ţel profesional: să creez poveşti bine scrise, cu o naraţiune puternică, care să schimbe felul în care înţeleg oamenii lumea.

Activităţi-cheie care susţin acest ţel:

Documentare detaliată şi în profunzime.

Scrie cu grijă şi cu un scop.

Acum, imaginaţi-vă că Lewis ar folosi acest ţel pentru a decide dacă să folosească Twitter sau nu. Strategia noastră îi impune să investigheze impactul Twitter asupra activităţilor-cheie pe care le-a enumerat, care îi susţin ţelul. Nu există nkio modalitate convingătoare pentru a susţine că Twitter l-ar face pe Lewis să fie substanţial mai bun la vreuna dintre aceste activităţi. Presupun că, pentru Lewis, cercetarea profundă îi impune să petreacă săptămâni şi luni întregi pentru a ajunge să cunoască un număr mic de surse (deţine, la nivel de maestru, abilitatea tipică jurnalismului desfăşurat pe îndelete de a extrage povestea unei surse de-a lungul multor sesiuni) şi, bineînţeles, scrierea atentă necesită absenţa perturbărilor. În ambele situaţii, în cel mai bun caz Twitter nu are un impact real, iar în cel mai rău ar putea fi substanţial negativ, în funcţie de sensibilitatea lui Lewis la

caracteristicile serviciului care generează dependenţă. Aşadar, concluzia ar fi că Lewis nu ar trebui să folosească Twitter.

În acest punct, aţi putea susţine că exemplul nostru pentru acest ţel unic este artificial, deoarece ignoră zonele în care un serviciu precum Twitter are cele mai mari şanse de a-şi aduce contribuţia. Pentru scriitori, în mod deosebit, Twitter este deseori prezentat ca un instrument de a stabili conexiuni cu publicul, care conduc, în ultimă instanţă, la creşterea vânzărilor. Însă pentru un scriitor ca Michael Lewis, probabil că marketingul nu îşi merită propriul obiectiv atunci când evaluează ce este important în viaţa sa profesională. Acest fapt rezultă deoarece reputaţia sa garantează că va beneficia de o urmărire substanţială prin intermediul canalelor media extrem de influente, *dacă* a scris o carte foarte bună. Prin urmare, concentrarea sa se îndreaptă în mod mult mai productiv asupra scrierii celei mai bune cărţi posibile, şi nu asupra încercării de a mai câştig» câteva vânzări prin mijloace auctoriale ineficiente. Cu alte cuvinte, întrebarea nu este dacă Twitter are sau nu vreun beneficiu posibil pentru Lewis; ci dacă utilizarea Twitter afectează semnificativ şi pozitiv cele mai importante activităţi din viaţa sa profesională.

Cum stau lucrurile în cazul unui scriitor mai puţin celebru? De data aceasta este posibil ca marketingul cărţii să joace un rol mai semnificativ în ţelurile sale. Dar, atunci când este forţat să identifice cele mai importante două sau trei activităţi care susţin acest ţel, e puţin probabil ca genul de contact facil, direct, înlesnit de Twitter, să ajungă pe listă. Acesta este rezultatul unui calcul simplu. Imaginaţi-vă că autorul nostru ipotetic trimite conştiincios zece tweeturi pe zi, cinci zile pe săptămână, şi fiecare dintre acestea se conectează direct cu un nou cititor potenţial. Acum, imaginaţi-vă că 50% dintre oamenii contactaţi în această manieră devin fani loiali, care vor cumpăra, cu siguranţă, următoarea carte a autorului. În decursul celor doi ani cât ar putea dura scrierea acestei

cărţi, rezultă 2000 de vânzări – o creştere modestă, în cel mai bun caz, pe o piaţă unde pentru a atinge statutul de bestseller este nevoie de două sau de trei ori mai multe vânzări *pe săptămână*. Încă o dată, întrebarea nu este dacă Twitter oferă sau nu *nişte* beneficii, ci dacă oferă *suficiente* beneficii pentru a justifica timpul şi atenţia pe care vi le solicită (două resurse extrem de valoroase pentru un scriitor).

După ce am văzut un exemplu al acestei abordări aplicate în context profesional, haideţi să examinăm cadrul cu un potenţial subversiv mai mare al ţelurilor personale. Mai exact, să aplicăm această abordare la unul dintre instrumentele omniprezente şi apărate cu cerbicie: Facebook.

Când justifică utilizarea Facebook (sau a unor reţele sociale similare), majoritatea oamenilor pomenesc importanţa acesteia în viaţa lor socială. Cu acest lucru în minte, haideţi să ne punem strategia în aplicare pentru a înţelege dacă Facebook are un asemenea succes datorită impactului pozitiv asupra acestui aspect al ţelurilor noastre personale. În acest scop, vom lucra din nou cu un ţel ipotetic şi cu activităţi-cheie care îl susţin.

Ţel personal: menţinerea unor prietenii apropiate şi rodnice cu un grup de oameni care simt importanţi pentru mine.

Activităţi-cheie care susţin acest ţel:

1. Să îmi fac timp regulat pentru a stabili o conexiune semnificativă cu cei care sunt cei mai importanţi pentru mine (de exemplu, o discuţie lungă, o masă, o activitate comună).

2. Să mă ofer celor care sunt cei mai importanţi pentru mine (de exemplu, să fac sacrificii semnificative, care le îmbunătăţesc viaţa).

Nu toată lumea va împărtăşi acest ţel precis sau activităţile care îl susţin, dar să sperăm că veţi stipula că se aplică multor oameni. Haideţi să facem un pas înapoi acum şi să aplicăm logica-filtru a strategiei noastre la

exemplul Facebook, în contextul acestui ţel personal. Desigur, acest serviciu oferă orice număr de beneficii vieţii voastre sociale. Să numim câteva care simt menţionate deseori: vă permite să reluaţi legătura cu oameni pe care nu i-aţi mai văzut de ceva vreme, vă permite să menţineţi un contact lejer cu oameni pe care îi cunoaşteţi, dar pe care nu îi întâlniţi regulat, vă permite să monitorizaţi mai uşor evenimente importante în vieţile oamenilor (cum ar fi dacă sunt căsătoriţi sau nu ori cum arată copilul recent născut) şi vă permite să daţi peste comunităţi sau grupuri online care au interese similare.

Acestea sunt beneficii reale pe care Facebook le oferă neîndoielnic, dar niciunul dintre ele nu furnizează un impact pozitiv semnificativ asupra celor două activităţi-cheie pe care le-am enumerat, care se desfăşoară offline şi presupun un efort intens. Aşadar, strategia noastră ne aduce o concluzie poate surprinzătoare, dar clară: *bineînţeles că Facebook vă aduce beneficii în viaţa socială, dar niciunul dintre ele nu este suficient de important pentru ceea ce contează cu adevărat în această zonă, pentru a justifica faptul că îi acordaţi acces la timpul şi atenţia voastră*!

Ca să fie limpede, nu susţin că toată lumea ar trebui să înceteze să folosească Facebook. În schimb, arăt că, pentru acest studiu de caz specific (reprezentativ), strategia propusă aici ar sugera renunţarea la acest serviciu. Cu toate acestea, îmi imaginez alte scenarii plauzibile care ar conduce la concluzia opusă. Gândiţi-vă, de exemplu, la un student în primul an la facultate. Pentru cineva în această situaţie, s-ar putea să fie mai important să lege noi prietenii decât să susţină relaţiile existente. Prin urmare, printre activităţile pe care le identifică acest student pentru a-şi susţine ţelul de a avea o viaţă socială bogată s-ar putea număra ceva de genul „participă la o mulţime de evenimente şi socializează cu mulţi oameni diferiţi”. Dacă aceasta este o activitate-cheie şi vă aflaţi într-un campus universitar, atunci un instrument precum

Facebook ar avea un impact pozitiv substanţial şi *ar trebui folosit*.

Pentru a da un alt exemplu, gândiţi-vă la un soldat care este trimis în misiune în străinătate. Pentru acest soldat ipotetic, legătura sporadică, atât cu prietenii, cât şi cu familia de acasă, este o prioritate plauzibilă şi una care ar putea fi şi data aceasta cel mai bine susţinută prin reţele sociale.

Ce ar trebui să fie clar din exemplele date este că această strategie, dacă este aplicată cum s-a descris, îi va determina pe mulţi oameni care folosesc actualmente instrumente precum[20]

Facebook sau Twitter să le abandoneze – dar nu pe toată lumea, în acest punct, s-ar putea să vă plângeţi de caracterul arbitrar al faptului că permiteţi doar unui număr mic de activităţi să vă domine deciziile legate de astfel de instrumente. De exemplu, după cum am stabilit anterior, Facebook are numeroase beneficii pentru viaţa socială; de ce l-am abandona doar pentru că nu contribuie la numărul mic de activităţi pe care le-am considerat a fi cele mai importante? însă elementul-cheie pe care trebuie să îl înţelegem aici este că această reducere radicală a priorităţilor nu este arbitrară, ci este motivată de ideea care a apărut în mod repetat într-o serie de domenii diferite, de la profitabilitatea clienţilor şi egalitatea socială până la prevenirea blocajelor programelor de computer.

Legea celor câteva elemente vitale – în numeroase împrejurări, 80% dintr-un efect dat este pricinuit de doar 20% dintre cauzele posibile.9

De exemplu, s-ar putea ca 80% dintre profiturile unei afaceri să provină de la doar 20% dintre clienţii săi, 80% din avuţia unei naţiuni să fie deţinută de cei mai bogaţi 20% dintre cetăţenii acesteia sau ca 80% din blocajele

20 Exact acest tip de analiză susţine şi absenţa mea de pe Facebook. Nu am avut niciodată cont şi fără îndoială am ratat multe dintre beneficiile minore de genul celor rezumate mai sus, dar acest fapt nu mi-a afectat, câtuşi de puţin, în mod vizibil, demersul de a menţine o viaţă socială bogată şi rodnică (n.a.).

softurilor să provină de la 20% dintre deficienţele identificate. Acest fenomen se bazează pe un fundament matematic formal (un raport de 80/20 este, în principiu, caracteristic descrierii distribuţiei *legii puterii* asupra impactului – un tip de distribuţie care apare deseori în măsurarea cantităţilor în lumea reală), dar probabil că are cea mai mare utilitate atunci când este aplicat ca metodă euristică, reamintind că, în numeroase cazuri, contribuţiile la un rezultat nu sunt distribuite egal.[21]

Mergând mai departe, să presupunem că această lege se confirmă în cazul ţelurilor importante din viaţa voastră. După cum remarcam, numeroase activităţi diferite pot contribui la atingerea acestor ţeluri. Însă legea celor câteva elemente vitale ne aminteşte că cele mai importante aproximativ 20% dintre aceste activităţi furnizează cea mai mare parte a beneficiilor. Presupunând că aţi putea probabil enumera între zece şi cincisprezece activităţi distincte, potenţial benefice, pentru fiecare dintre ţelurile pe care le aveţi în viaţă, această lege spune că primele două sau trei activităţi – cifra asupra căreia vă cere această strategie să vă concentraţi – contează în cea mai mare măsură în atingerea ţelului sau neîmplinirea acestuia.

Însă, chiar dacă acceptaţi acest rezultat, aţi putea susţine că nu ar trebui să ignoraţi celelalte 80% dintre posibilele activităţi benefice. Este adevărat că aceste activităţi mai puţin importante nu contribuie nici pe departe atât de mult la atingerea ţelului ca activitatea cea mai semnificativă sau cele mai semnificative două activităţi, dar vă pot aduce un *oarecare* beneficiu, aşa că de ce nu le-aţi păstra? Atât timp cât nu ignoraţi activităţile mai importante, se pare că nu poate face rău să susţineţi unele dintre opţiunile mai puţin importante.

Însă acest argument nu ţine cont de ideea-cheie că

21 Această idee are numeroase forme şi nume, printre care regula 80/20, principiul lui Pareto şi, dacă sunteţi extrem de pretenţioşi, principiul precarităţii factorilor (n.a.).

toate activităţile, indiferent de importanţa lor, vă consumă acelaşi stoc limitat de timp şi atenţie. În consecinţă, dacă vă ocupaţi de activităţi cu impact redus, folosiţi timpul pe care l-aţi putea petrece dedicându-vă unor activităţi cu un impact mai mare. Este un joc cu miză zero. Şi, pentru că timpul vă aduce recompense substanţial mai mari atunci când este investit în activităţi cu un impact mare decât în cele cu impact redus, cu cât canalizaţi mai mult timp spre ultimul tip de activităţi, cu atât mai scăzut va fi beneficiul generic.

Lumea afacerilor înţelege acest calcul. De aceea nu este neobişnuit să întâlnim companii care îşi *concediază* clienţii neproductivi. Dacă 80% dintre profiturile lor provin de la 20% dintre clienţi, atunci vor face mai mulţi bani redirecţionându-şi energia dinspre clienţii care aduc câştiguri mici, deservind mai bine numărul mic de clienţi care aduc contracte profitabile – fiecare oră dedicată celor din urmă aduce venituri mai mari decât fiecare oră acordată primilor. Acelaşi lucru este valabil şi în cazul ţelurilor profesionale şi personale. Luând timpul consumat în activităţi cu un impact mic – cum ar fi găsirea prietenilor pe Facebook – şi reinvestindu-l în activităţi cu impact mare – precum a lua masa cu un prieten bun –, veţi avea un succes mai mare în atingerea ţelului vostru. Aşadar, abandonarea unui instrument în reţea pe baza acestei logici nu implică să îi rataţi micile beneficii potenţiale, ci să profitaţi mai mult de activităţile despre care ştiţi deja că vor genera beneficii majore.

Întorcându-ne de unde am plecat, pentru Malcolm Gladwell, Michael Lewis şi George Packer, Twitter nu susţine cele 20% dintre activităţile care le generează, în mare măsură, succesul în cariera de scriitori. Chiar dacă, luat izolat, acest serviciu ar putea aduce anumite beneficii minore, când carierele lor sunt percepute în ansamblu, vor avea, probabil, un succes mai mare nefolosind Twitter şi redirecţionând timpul respectiv spre activităţi mai fructuoase decât dacă l-ar fi înserat în programul lor,

mărind numărul lucrurilor pe care le aveau de gestionat. Ar trebui să aveţi la fel de multă grijă când decideţi care simt instrumentele cărora le permiteţi să vă confişte timpul şi atenţia limitate.

Renunţaţi la social me*diat*.

Când Ryan Nicodemus a decis să îşi simplifice viaţa, prima ţintă au constituit-o posesiunile sale. În momentul acela, Ryan locuia singur, într-un apartament spaţios, cu trei dormitoare. Ani în şir, mânat de impulsul consumerist, se străduise să umple acest spaţiu mare. Acum venise momentul să repună stăpânire pe viaţa sa, confiscată de obiecte. Strategia la care a recurs e simplu de descris, dar radicală ca idee. A petrecut o după-amiază împachetând tot ceea ce deţinea în cutii de carton, ca şi când s-ar fi pregătit să se mute. Pentru a transforma ceea ce el a descris drept „un demers dificil" în ceva mai puţin împovărător, a numit operaţiunea „petrecerea de ambalare", explicând: „Totul este mai incitant când e o petrecere, nu-i aşa?" 10

După ce a terminat de împachetat, Nicodemus şi-a petrecut următoarea săptămână făcând ce făcea de obicei. Dacă avea nevoie de ceva împachetat, îl despacheta şi îl punea la loc unde îi fusese locul. La sfârşitul săptămânii, a observat că majoritatea lucrurilor sale rămăseseră neatinse în cutii.

Aşa că s-a descotorosit de ele.

Lucrurile se acumulează în vieţile oamenilor parţial, pentru că, atunci când ne confruntăm cu eliminarea unui obiect, e uşor să ne facem griji: „Dacă îmi trebuie într-o zi?", folosindu-ne apoi de această grijă ca scuză pentru a păstra obiectul respectiv, chiar dacă stă degeaba. Petrecerea de împachetare a lui Nicodemus i-a furnizat dovezile definitive că cele mai multe lucruri pe care le deţinea *nu erau* obiecte de care avea nevoie şi, prin urmare, i-a fost de folos în demersul de simplificare.

Ultima strategie a furnizat o metodă sistematică care să vă ajute să vă sortaţi instrumentele în reţea care vă

confiscă, în momentul de faţă, timpul şi atenţia. Această strategie vă oferă o abordare diferită, dar complementară pentru aceleaşi probleme şi este inspirată de abordarea lui Ryan Nicodemus în înlăturarea lucrurilor inutile.

Mai exact, această strategie vă cere să aplicaţi echivalentul unei petreceri de împachetare asupra serviciilor de social media pe care le folosiţi acum. Însă, în loc să „împachetaţi”, vă veţi interzice să le folosiţi 30 *de zile*. Pe toate: Facebook, Instagram, Google +, Twitter, Snapchat, Vine – sau orice alte servicii care au devenit populare de când am scris aceste cuvinte. Nu vă dezactivaţi oficial conturile şi (acest lucru e important) nu menţionaţi online că vă retrageţi: încetaţi, pur şi simplu, să le mai folosiţi, dintr-odată. Dacă vă contactează cineva prin alte mijloace şi vă întreabă de ce nu mai sunteţi activi pe o anumită platformă, îi puteţi explica, dar nu vă daţi peste cap pentru a le spune oamenilor.

După 30 de zile de izolare autoimpusă faţă de viaţa online, adresaţi-vă următoarele două întrebări în legătură cu fiecare dintre serviciile pe care le-aţi părăsit temporar:

1. Ar fi fost ultimele 30 de zile semnificativ mai bune, dacă aş fi putut folosi acest serviciu?
2. Le-a păsat oamenilor că nu am folosit serviciul?

Dacă răspunsul este „nu” la ambele întrebări, abandonaţi serviciul permanent. Dacă răspunsul este „da”, reluaţi utilizarea serviciului. Dacă răspunsurile sunt limitate sau ambigue, depinde de voi dacă reveniţi la serviciu sau nu, deşi eu v-aş încuraja să înclinaţi să le abandonaţi. (Vă puteţi face oricând un nou cont.)

Această strategie se referă în mod specific la social media, deoarece, dintre diversele instrumente în reţea care vă pot confisca timpul şi atenţia, aceste servicii, dacă sunt folosite fără limită, pot fi extrem de devastatoare pentru misiunea de a munci mai profund. Oferă informaţii personalizate, care vă parvin conform unui orar intermitent şi imprevizibil – ceea ce le face să creeze o gravă dependenţă, fiind, în consecinţă, capabile să

dăuneze grav încercărilor de a vă planifica să vă concentraţi şi de a reuşi să o faceţi. Date fiind aceste pericole, ne-am putea aştepta ca numărul profesioniştilor din domeniul cunoaşterii care evită total aceste instrumente să fie mai mare – în special categorii precum programatorii sau scriitorii, al căror trai depinde în mod explicit de rezultatele muncii profunde. Însă unul dintre aspectele perfide ale social media este faptul că firmele care profită de pe urma atenţiei pe care le-o acordaţi au reuşit să dea o iscusită lovitură de marketing: au convins cultura noastră că, dacă nu le utilizăm produsele, putem *avea de pierdut*.

Această teamă că s-ar putea să pierdeţi are similitudini evidente cu frica lui Nicodemus că obiectele voluminoase din debaralele sale s-ar putea dovedi a fi utile într-o zi, motiv pentru care sugerez o strategie rectificatoare, care seamănă cu petrecerea sa de împachetare. Petrecând o lună fără aceste servicii, veţi fi capabili să vă înlocuiţi teama că aţi putea avea de pierdut – evenimente, conversaţii, experienţe culturale împărtăşite – cu o doză de realitate. Pentru cei mai mulţi oameni, această realitate va confirma ceva care pare evident odată ce au dus la capăt gestul dificil de a se elibera de mesajele de marketing care înconjoară aceste instrumente: nu sunt deloc atât de importante în viaţa lor.

Motivul pentru care vă rog să nu anunţaţi experimentul de 30 de zile este că, pentru unii oameni, un alt aspect al iluziei care îi leagă de social media este ideea că *vor să audă ce aveţi de spus* şi ar că ar putea fi dezamăgiţi dacă îi privaţi brusc de comentariile voastre. Glumesc într-o oarecare măsură formulând astfel lucrurile, dar sentimentul de bază este acelaşi şi e important să îl luăm în considerare. De exemplu, la data scrierii cărţii, numărul mediu de persoane care urmăresc un utilizator Twitter este 20811. Când ştii că peste 20012 de oameni s-au oferit *de bunăvoie* să audă ce ai de spus, este uşor să începi să crezi că activităţile tale pe aceste platforme sunt

importante. Vorbind din experienţă, dat fiind că îmi câştig traiul încercând să-mi vând ideile oamenilor: este un sentiment care creează o dependenţă foarte puternică!

Dar iată care este realitatea cu privire la public într-o eră a social media. Înainte ca aceste servicii să existe, crearea unui public de orice dimensiune, dincolo de prietenii apropiaţi şi de familie, necesita o muncă asiduă, competitivă. La începutul anilor 2000, de exemplu, oricine îşi putea face un blog, dar, pentru a ajunge să ai chiar doar câţiva vizitatori unici pe lună, era nevoie să pui osul la treabă pentru a oferi informaţii îndeajuns de valoroase pentru a atrage atenţia cuiva. Cunosc bine această dificultate. Mi-am făcut primul blog în toamna lui 2003. Se numea, destul de inteligent, *Inspiring Moniker*. îl foloseam pentru a cugeta asupra vieţii mele de student la colegiu, la 21 de ani. Existau perioade îndelungate când, mi-e jenă să o recunosc, nu îl citea *nimeni* (literalmente). După cum am învăţat în deceniul care a urmat, perioadă în care mi-am construit cu răbdare şi minuţiozitate un public pentru blogul actual, *Study Hacks*, ajungând de la câţiva cititori la sute de mii pe lună, este că e o muncă foarte, foarte grea să le câştigi oamenilor atenţia online.

Doar că acum nu mai e.

Recunosc că unul dintre lucrurile care au alimentat ascensiunea rapidă a social media este abilitatea de a scurtcircuita această conexiune dintre munca asiduă necesară pentru a produce o valoare reală şi recompensa pozitivă de a-i face pe oameni să-ţi acorde atenţie. Însă acest schimb capitalist atemporal a fost înlocuit cu o alternativă colectivistă superficială: *voi fi atent la ceea ce spui dacă şi tu eşti atent la ce spun eu – indiferent de valoare*. Un blog, o revistă sau un program TV care ar include conţinutul prezent, de obicei, pe un perete Facebook sau într-un feed Twitter, de exemplu, nu ar atrage, în medie, *niciun* fel de public. Dar atunci când este inserat în convenţiile sociale ale acestor servicii, acelaşi conţinut va atrage atenţia sub formă de like-uri şi

comentarii. Acordul implicit care motivează acest comportament este că, în schimbul faptului că primiţi (în mare măsură, nemeritat) atenţie de la prieteni şi de la cei care vă urmăresc, le veţi întoarce favorul, acordându-le (la fel de nemeritat) atenţia. *Îmi dai „like" la o postare şi îţi voi răspunde la fel*. Acest consens conferă tuturor un simulacru de importanţă, fără a cere un efort prea mare în schimb.

Renunţând la aceste servicii fără a anunţa în prealabil, puteţi testa realitatea statutului pe care îl deţineţi în calitate de producător de conţinut. Vestea i-ar putea pune pe gânduri pe majoritatea oamenilor şi a serviciilor: nimeni, în afară de familie şi prietenii cei mai apropiaţi, nu va observa probabil că v-aţi delogat. Recunosc că simt enervant când vorbesc despre această chestiune – există vreo altă cale de a o aborda? –, dar este important să fie discutată, deoarece această misiune de afirmare a propriei importanţe joacă un rol semnificativ în a-i convinge pe oameni să îşi fragmenteze necugetat timpul şi atenţia.

Desigur, pentru unii oameni, acest experiment de 30 de zile va fi dificil şi va genera o mulţime de probleme. Dacă sunteţi studenţi la colegiu sau personalităţi online, de exemplu, absenţa vă va complica viaţa şi va fi remarcată. Dar, pentru cei mai mulţi, bănuiesc eu, rezultatul clar al acestui experiment va fi, dacă nu o revizuire majoră a obiceiurilor legate de internet, o perspectivă mai pragmatică asupra rolului pe care îl joacă social media în existenţa voastră de zi cu zi.

Aceste servicii nu sunt neapărat, aşa cum se trâmbiţează, esenţa vieţii noastre moderne conectate. Simt doar produse, dezvoltate de companii private, finanţate cu generozitate, lansate pe piaţă cu grijă şi menite în ultimă instanţă să vă capteze atenţia şi informaţiile personale, pentru ca apoi să le vândă publicitarilor. Pot fi distractive, dar, în raport cu planurile voastre de viaţă şi cu ce vreţi să realizaţi, sunt doar un capriciu superficial, un amuzament

lipsit de importanţă, printre multe altele, care ameninţă să vă facă să deraiaţi de la demersurile mai profunde. Sau poate că instrumentele social media sunt în centrul existenţei voastre. Nu veţi şti până în momentul în care nu încercaţi să trăiţi fără ele.

Nu folosiţi internetul pentru a vă distra

Arnold Bennett a fost un scriitor englez născut înainte de începutul secolului al XX-lea – o perioadă tumultuoasă pentru economia ţării sale. Revoluţia industrială, care era în plină desfăşurare de câteva decenii, extrăsese îndeajuns capital excedentar din resursele imperiului pentru a generata o nouă clasă: funcţionarul. Devenise posibil să ai o slujbă în care petreceai un număr stabilit de ore pe săptămână într-un birou, iar în schimb primeai un salariu regulat, care îţi ajungea pentru a susţine o familie. Un astfel de stil de viaţă extrem de familiar, dar, pentru Bennett şi contemporanii săi, era nou şi, din multe puncte de vedere, deranjant. Una dintre principalele griji ale lui Bennett era că membrii acestei noi clase ratau oportunităţile pe care le oferea aceasta de a trăi o viaţă plină. „Să ne gândim la un londonez care lucrează într-un birou, de la io la 18 şi care petrece 50 de minute dimineaţa şi seara pentru a ajunge de la uşa casei la uşa biroului”, scria Bennett în cartea sa clasică de *self-help* din 1910, *How to Live on 24 Hours a* Day1J. Acestui salariat londonez ipotetic, notează el, îi mai rămân doar şaisprezece ore şi ceva pe zi, în afară de orele de muncă. Pentru Bennett, asta înseamnă o grămadă de timp, dar, din nefericire, majoritatea oamenilor în această situaţie nu îi realizează potenţialul. „Marea şi profunda greşeală pe care o face omul obişnuit în legătură cu ziua sa”, mai spune el, este că, deşi nu îi place munca pe care o face în mod deosebit (considerând-o drept ceva cu care „să-ţi câştigi traiul”), „continuă să considere că orele acelea de la 10 la 18 constituie «ziua», în raport cu care cele zece ore care o precedă şi cele şase ore care o urmează nu simt decât un prolog şi un epilog”. Aceasta

este o atitudine pe care Bennett o condamnă ca fiind „complet ilogică şi nesănătoasă”.

Care este alternativa pentru această stare de fapt? Bennett sugerează ca omul său obişnuit să vadă cele şaisprezece ore libere drept o „zi în zi”, explicând: „În acele şaisprezece ore este liber; nu este salariat; nu are griji monetare; e la fel de bun ca un om cu un venit privat”. În consecinţă, omul obişnuit ar trebui să folosească, în schimb, acest timp ca un aristocrat: să se ocupe în mod riguros de evoluţia personală, sarcină care, conform lui Bennett, implică, în principal, citirea marilor opere literare şi poetice.

Bennett scria despre aceste chestiuni cu peste un secol în urmă. V-aţi putea aştepta ca, în deceniile care s-au scurs de atunci, perioadă în care dimensiunea acestei clase de mijloc a explodat în întreaga lume, gândirea noastră legată de timpul liber să fi evoluat. Dar nu s-a întâmplat astfel. Singurul lucru care a survenit a fost că, odată cu ascensiunea internetului şi a economiei atenţiei fragmentate pe care o susţine, angajaţii care lucrează, în medie, 40 de ore pe săptămână – în special cei din generaţia „milenaristă” pricepută la tehnologie, din care fac parte – au constatat că timpul lor liber a rămas descompus, constând în principal dintr-o masă indistinctă de clicuri absente, reunite sub măruntul numitor comun de divertisment digital. Dacă Bennett ar fi în viaţă astăzi, probabil că l-ar cuprinde disperarea văzând lipsa de progres din această zonă a dezvoltării umane.

Ca să fie limpede, îmi simt indiferente implicaţiile morale ale sugestiilor lui Bennett. Viziunea sa de a eleva sufletele şi minţile clasei mijlocii, citind poezie şi marea literatură, pare oarecum anacronică şi reflectă prejudecata de clasă. Dar fundamentul logic al propunerii sale, că *ar trebui* şi că *puteţi* să vă folosiţi după cum doriţi timpul din afara muncii, rămâne relevant astăzi – în special în raport cu scopul acestei reguli, care este reducerea impactului instrumentelor în reţea asupra capacităţii voastre de a

îndeplini o muncă profundă.

Mai exact, în strategiile discutate până acum în descrierea acestei reguli, nu am petrecut încă prea mult vreme ocupându-ne de o clasă de instrumente în reţea care simt deosebit de relevante în lupta pentru dobândirea profunzimii: site-urile centrate pe divertisment, menite să vă atragă şi să vă reţină atenţia pentru cât mai mult timp posibil. La momentul acestei scrieri, printre cele mai populare exemple de astfel de site-uri se numără Huffington Post, Buzz Feed, Business Insider şi Reddit. Această listă va continua fără îndoială să evolueze, dar ceea ce au în comun site-urile din această categorie generală este dat de utilizarea unor titluri formulate cu grijă şi de un conţinut uşor digerabil, deseori rafinate prin intermediul unor algoritmi pentru a atrage atenţia în mod irezistibil.[22]

După ce aţi ajuns la un articol de pe aceste site-uri, linkurile de pe margine sau din josul paginii vă îndeamnă să faceţi clic pe altul, apoi pe altul. Toate trucurile cunoscute, care exploatează psihologia umană, de la etichetarea titlurilor drept „populare” sau „la modă”, până la utilizarea unor poze captivante, sunt folosite pentru a vă menţine atenţia. În acest moment, de exemplu, printre cele mai populare articole de pe Buzz Feed se numără „17 Words That Mean Something Totally Different When Spelled Backward” şi „33 Dogs Wining at Everything”.

Aceste site-uri sunt în special dăunătoare după încheierea zilei de lucru, când programul liber pe care îl aveţi le permite să ajungă să ocupe locul central în timpul rezervat destinderii. Dacă staţi la coadă, dacă aşteptaţi să se încingă acţiunea într-un serial TV sau dacă aşteptaţi să terminaţi de mâncat, vă oferă un surogat cognitiv, pentru a vă asigura că eliminaţi orice şansă de a vă plictisi. Însă, după cum susţineam în descrierea Regulii 2, un asemenea

22 Numită şi „generaţia Y" (care urmează „generaţiei X", cuprinzând intervalul 1960-1980), ar acoperi, conform celor mai multe păreri, deşi nu există un consens clar cu privire la graniţele generaţiei, perioada care începe cu anii 1980 şi se încheie la începutul anilor 2000 (n.t.).

comportament este periculos, căci slăbeşte capacitatea generică a minţii de a rezista distragerilor, îngreunând munca profundă mai târziu, când vreţi cu adevărat să vă concentraţi. Ceea ce înrăutăţeşte lucrurile este faptul că aceste instrumente în reţea nu necesită crearea unui cont, pe care îl puteţi ulterior şterge, înlăturându-le din viaţă (făcând ca cele două strategii anterioare să fie irelevante). Sunt mereu disponibile, aflându-se la un clic distanţă.

Din fericire, Arnold Bennett a identificat soluţia acestei probleme cu 100 de ani în urmă: *Gândiţi-vă mai bine la timpul liber*. Cu alte cuvinte, această strategie sugerează că, atunci când vine vorba despre relaxare, nu trebuie să cedaţi oricărui lucru care vă atrage atenţia pe moment, ci gândiţi-vă, în schimb, dinainte la felul în care vreţi să vă petreceţi „ziua din zi”. Site-urile care provoacă dependenţă, de genul celor menţionate mai sus, înfloresc în vid: dacă nu aţi stabilit ce aveţi de făcut la un anumit moment dat, vă vor face mereu cu ochiul. Dar, dacă vă umpleţi acest timp cu ceva de calitate mai bună, influenţa pe care o exercită asupra atenţiei voastre va scădea.

Prin urmare, este crucial să stabiliţi dinainte ce veţi face serile şi în weekenduri înainte de a începe. Hobby-urile structurate constituie activităţi potrivite pentru aceste ore, căci generează acţiuni specifice, cu scopuri clare, cu care să vă umpleţi timpul. Un program stabilit de lectură, *à la* Bennett, prin care să petreceri timp în fiecare seară citind dintr-o serie de cărţi special alese, este, de asemenea, o bună opţiune, la fel cum este sportul sau o companie plăcută (în persoană).

În cazul meu, de exemplu, reuşesc să citesc un număr surprinzător de cărţi într-un an obişnuit, date fiind presiunile pe care le exercită asupra timpului meu calităţile de profesor, scriitor şi tată (în medie, citesc de obicei între trei şi cinci cărţi deodată). Acest lucru este posibil deoarece una dintre activităţile mele preferate, planificate anticipat, după ce adorm copiii mei, este să citesc o carte interesantă. Drept urmare, telefonul meu

inteligent şi computerul, cu sursele de amuzament pe care le pot oferi, rămân, în genere, neglijate între finalul zilei de lucru şi a doua zi dimineaţa.

În acest punct s-ar putea să vă faceţi griji că o asemenea structurare a relaxării va anula scopul acesteia, care, în opinia multora, impune o eliberare completă de planuri sau obligaţii. O seară structurată nu vă va face să vă simţiţi epuizaţi – nu revigoraţi – a doua zi la muncă? Bennett, spre lauda sa, a anticipat acest reproş. După cum susţine acesta, astfel de griji înţeleg greşit ce animă spiritul uman:

„Ce? Spuneţi că, investindu-vă total energia în acele şaisprezece ore, valoarea celor opt ore de lucru va scădea? Nu e aşa. Dimpotrivă, valoarea celor opt ore de lucru va creşte cu siguranţă. Unul dintre lucrurile principale pe care omul meu obişnuit trebuie să le înveţe este că facultăţile mintale sunt capabile de o activitate dificilă continuă; nu obosesc ca braţul sau ca piciorul. Nu îşi doresc altceva decât schimbare – nu odihnă, cu excepţia somnului”.

Din experienţa mea, această analiză pune punctul pe „i”. Dacă îi daţi minţii de făcut ceva însemnat pe parcursul *tuturor* orelor cât sunteţi treji, veţi încheia ziua mai împliniţi şi o veţi începe pe următoarea mai relaxaţi decât dacă vă lăsaţi mintea să se bălăcească ore în şir, navigând semiconştient şi fără direcţie pe internet.

Rezumând, dacă vreţi să eliminaţi asaltul site-urilor de divertisment, care dau dependenţă, asupra timpului şi atenţiei voastre, oferiţi-i minţii o alternativă de calitate. Nu numai că vă va conserva capacitatea de a rezista perturbărilor şi de a vă concentra, dar s-ar putea chiar să vă ajute să împliniţi ţelul ambiţios al lui Arnold Bennett de a simţi, poate pentru prima dată, ce înseamnă să trăiţi, nu doar să existaţi.

Regula 4

Eliminaţi

superficialitatea în vara anului 2007 f compania de software 37 signals (numită acum Basecamp) a lansat un experiment: a scurtat săptămâna de lucru de la cinci zile la patru. Angajaţii păreau a îndeplini tot atâta muncă într-un interval mai scurt cu o zi, astfel că a decretat că schimbarea avea să fie permanentă: în fiecare an, din mai până în octombrie, angajaţii 37 signals lucrează doar de luni până joi (cu excepţia departamentului de asistenţă clienţi, care funcţionează întreaga săptămână). După cum remarca glumeţ cofondatorul companiei, Jason Fried, într-o postare pe blog legată de decizie: „Oamenii ar trebui să se bucure de vreme vara”.1

Nu a durat multă până să apară comentarii negative în presa specializată pe afaceri. La câteva luni după ce Fried anunţa decizia companiei sale de a institui caracterul permanent al săptămânii de lucru de patru zile, jurnalista Tara Weiss publica un articol critic în *Forbes*, intitulat „Why a Four-Day Work Week Doesn’t Work”. Rezuma problema pe care o avea cu această strategie după cum urmează:

„Aglomerarea a 40 de ore în patru zile nu este neapărat un mod eficient de a lucra. Pentru mulţi oameni, e destul de dificil să lucreze opt ore; să le ceri să mai stea două ore în plus ar putea duce la scăderea moralului şi a productivităţii”.2

Fried a replicat rapid. Într-o postare pe blog, intitulată „Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week”, începe prin a fi de acord cu premisa lui Weiss că ar fi stresant pentru angajaţi să aglomereze 40 de ore de efort în patru zile. Dar, după cum lămureşte, nu asta sugerează. „Scopul săptămânii de lucru de patru zile este *să se lucreze mai puţin*”, scrie el. „Nu este vorba despre patru zile în care se munceşte câte zece ore… ci despre patru zile relativ normale, de opt ore”. 3

Ar putea părea neclar la început. Fried susţinea mai devreme că angajaţii săi muncesc la fel de mult în patru zile ca şi în cinci. Însă acum susţine că aceştia lucrează

mai puţine ore. Cum pot fi ambele afirmaţii adevărate? Se dovedeşte că diferenţa are legătură cu rolul muncii superficiale. După cum explică Fried:

„Puţini oameni lucrează chiar şi opt ore pe zi. Sunteţi norocoşi dacă reuşiţi să munciţi câteva ore bune, cu toate şedinţele, întreruperile, navigarea pe internet, politica biroului şi treburile personale, care saturează o zi tipică la birou.

Un număr mai mic de ore oficiale de lucru înlătură redundanţele dintr-o săptămână obişnuită de muncă. Când toată lumea are mai puţin timp pentru a-şi face treaba, timpul acela va fi respectat şi mai mult. Oamenii devin zgârciţi cu timpul lor, iar acesta e un lucru bun.

Nu îl irosesc pe lucruri care, pur şi simplu, nu contează. Când ai mai puţine ore, de obicei le petreci mai înţelept”.

Cu alte cuvinte, reducerea săptămânii de lucru făcută de 37 signals a eliminat, într-o proporţie semnificativă, munca superficială în comparaţie cu cea profundă, iar pentru că cea din urmă a rămas, în mare măsură, neatinsă, lucrurile importante au continuat să fie făcute. S-a dovedit că se putea renunţa uşor la lucrurile superficiale care pot părea a fi urgente pe moment.

Reacţia naturală la acest experiment este să ne întrebăm ce s-ar fi întâmplat dacă 37 signals ar fi făcut un pas mai departe.

Dacă eliminarea orelor de muncă superficială ar avea un impact scăzut asupra rezultatelor produse, ce s-ar întâmpla dacă nu ar elimina doar munca superficială, ci ar dedica apoi timpul astfel câştigat muncii profunde? Din fericire pentru curiozitatea noastră, compania a testat în curând şi această idee mai îndrăzneaţă.

Fried fusese mereu interesat de regulamentele companiilor tehnologice, precum Google, care le acordă angajaţilor lor 20% din timp pentru a se ocupa de proiecte personale. Deşi îi plăcea ideea aceasta, simţea că renunţarea la o zi de lucru dintr-o săptămână oricum

aglomerată nu era îndeajuns pentru a susţine genul de muncă profundă neîntreruptă care generează adevărate descoperiri. „Luam cinci zile la rând, distribuite de-a lungul a cinci săptămâni” 4, a explicat el. „Aşadar, teoria noastră este că vom vedea rezultate mai bune când oamenii au o perioadă lungă neîntreruptă”. Pentru a testa această teorie, 37 signals a implementat ceva radical: compania le-a dat angajaţilor liber *întreaga lună iunie*, pentru a munci profund la proiectele lor.

Luna aceea avea să fie o perioadă lipsită de orice obligaţii profesionale superficiale – fără şedinţe legate de statutul proiectelor, fără memorandumuri şi, slavă cerului, fără Power Point. La sfârşitul lunii, compania a ţinut o „zi de prezentări”, în care angajaţii şi-au expus ideile la care lucraseră. Rezumând experimentul într-un articol din revista *Inc*, Fried l-a declarat un succes. Ziua de prezentări a produs două proiecte care au fost demarate în curând: un ansamblu mai bun de instrumente pentru gestionarea asistării clienţilor şi un sistem de vizualizare a datelor care ajută compania să înţeleagă în ce fel le utilizează clienţii produsele. Se estimează că aceste proiecte vor aduce o valoare substanţială companiei, dar e aproape sigur că *nu* ar fi fost produse în absenţa intervalului de timp dedicat muncii profunde, lipsit de perturbări, care a fost alocat angajaţilor.

Concretizarea potenţialului acestora necesita zeci de ore de efort netulburat.

„Cum ne putem permite să ne punem afacerea pe *stand by* timp de o lună pentru «a ne juca» cu noi idei?”, se întreba Fried retoric. „Cum ne-am putea permite să nu o facem?” s

Experimentele 37 signals scot în evidenţă o realitate importantă: munca superficială care domină din ce în ce mai mult timpul şi atenţia profesioniştilor din domeniul cunoaşterii este mai puţin vitală decât pare, de obicei, pe moment. În cazul majorităţii companiilor, dacă am elimina această superficialitate într-o proporţie semnificativă,

acest fapt nu le-ar afecta profiturile. Şi, după cum a descoperit Jason Fried, dacă nu te mulţumeşti să elimini această muncă superficială, ci o înlocuieşti cu alternativa profundă, nu numai că afacerea va continua să funcţioneze, ci poate chiar înregistra un succes mai mare.

Această regulă vă cere să aplicaţi observaţiile de mai sus în viaţa voastră profesională. Strategiile care urmează simt concepute pentru a vă ajuta să identificaţi necruţător superficialitatea existentă în programul actual, apoi să o reduceţi la un nivel minim, dobândind mai mult timp pentru eforturile profunde care, în ultimă instanţă, contează cel mai mult.

Însă, înainte de a trece la detalierea acestor strategii, ar trebui mai întâi să înfruntăm realitatea că această gândire antisuperficialitate are o limită. Valoarea muncii profunde depăşeşte enorm valoarea superficialităţii, dar aceasta nu înseamnă că trebuie să urmăriţi până în pânzele albe un program în care vă investiţi *tot* timpul în profunzime. În primul rând, este nevoie de o doză semnificativă de muncă superficială pentru a menţine majoritatea slujbelor din domeniul cunoaşterii. S-ar putea să reuşiţi să evitaţi să vă verificaţi e-mailul la fiecare zece minute, dar probabil că nu veţi rezista prea mult dacă nu răspundeţi *niciodată* la mesaje importante. În acest sens, ar trebui să considerăm că scopul acestei reguli este reducerea ponderii muncii superficiale în programul vostru, nu eliminarea acesteia.

Apoi mai este problema capacităţii cognitive. Munca profundă este epuizantă, deoarece vă împinge spre limita capacităţilor pe care le aveţi. Psihologii care se ocupă de performanţă au studiat în amănunt în ce măsură pot fi susţinute asemenea eforturi de către un individ, într-o zi dată[23]. În lucrarea lor de referinţă despre practica

23 Studiile pe care le citez examinează activitatea practicii deliberate - care se suprapune substanţial (dar nu complet) cu definiţia pe care o dăm muncii profunde. Pentru scopurile noastre de aici, practica deliberată este un bun substitut specific al categoriei generale de sarcini solicitante cognitiv, din care face parte munca profundă (n.a.).

deliberată, Anders Ericsson şi colaboratorii săi analizează aceste studii.6 Autorii remarcă faptul că, pentru cineva care abia a iniţiat o astfel de practică (menţionând, în particular, cazul unui copil aflat în primele stadii de dezvoltare a unei abilităţi la nivel de expert), o oră pe zi este o limită rezonabilă. Pentru cei familiarizaţi cu rigorile unor astfel de activităţi, limita ajunge la circa patru ore, dar rareori mai mult.

Implicaţia este că, odată ce v-aţi atins limita de muncă profundă într-o zi dată, veţi avea o satisfacţie mai mică dacă încercaţi să o depăşiţi. Prin urmare, munca superficială nu devine periculoasă decât după ce începeţi să îi acordaţi îndeajuns de mult timp încât ajunge să vă limiteze eforturile profunde pe care ar trebui să le faceţi în ziua respectivă. La început, acest amendament ar putea părea optimist. Ziua tipică de muncă durează opt ore. Nici cel mai iscusit gânditor profund nu poate petrece mai mult de patru ore din acest interval într-o stare de adevărată profunzime. Rezultă că puteţi petrece în siguranţă jumătate de zi complăcându-vă în superficialitate fără efecte adverse. Pericolul pe care nu îl întrevede această analiză este cât de *uşor* poate fi consumat acest interval de timp, mai ales după ce luăm în considerare impactul şedinţelor, al întrevederilor, al convorbirilor şi al altor evenimente programate. În cazul multor slujbe, aceste ore pierdute vă pot lăsa surprinzător de puţin timp pentru munca pe cont propriu.

De pildă, slujba mea de profesor este, în mod normal, mult mai puţin afectată de asemenea angajamente, dar, chiar şi aşa, îmi răpesc segmente importante de timp, mai ales în cursul anului universitar. Uitându-mă întâmplător la o zi din calendarul din semestrul trecut (scriu aceste rânduri într-o lună liniştită de vară), văd că aveam o şedinţă de la 11: 00 la 12: 00, alta de la 13: 00 la 14: 30 şi un curs de la 15: 00 la 17: 00. În acest exemplu, ziua mea de lucru de opt ore este redusă deja la patru ore. Chiar dacă aş concentra toate sarcinile superficiale care mai

rămân într-o jumătate de oră, tot nu aş reuşi să-mi ating ţelul de a mă dedica muncii profunde patru ore zilnic. Altfel spus, chiar dacă nu suntem capabili să petrecem o zi întreagă cufundaţi în profunzime, această realitate nu ar trebui să diminueze necesitatea imperativă de a reduce munca superficială, dat fiind că o zi de lucru obişnuită în domeniul cunoaşterii este fragmentată mai uşor decât bănuieşte multă lume.

Rezumând, vă rog să trataţi munca superficială cu suspiciune, deoarece răul pe care îl face este deseori extrem de subestimat, iar importanţa sa e supraestimată peste măsură. Acest gen de muncă este inevitabil, dar trebuie o menţineţi într-o asemenea doză încât să nu vă stânjenească abilitatea de a profita pe deplin de eforturile mai profunde, care simt, în ultimă instanţă, determinante pentru impactul pe care îl aveţi. Strategiile care urmează vă vor ajuta să acţionaţi pornind de la această realitate.

Programaţi-vă fiecare minut al zilei

Dacă aveţi între 25 şi 34 de ani şi locuiţi în Marea Britanie, probabil că vă uitaţi la televizor mai mult decât vă daţi seama, în 2013, autoritatea britanică responsabilă cu acordarea licenţelor TV a făcut un sondaj legat de obiceiurile telespectatorilor? Participanţii la sondaj, cu vârste cuprinse între 25 şi 34 de ani, au estimat că petrec între cincisprezece şi şaisprezece ore pe săptămână uitându-se la televizor. Pare mult, dar este, de fapt, o subestimare semnificativă. Ştim asta deoarece, atunci când vine vorba despre obiceiurile legate de televizor, avem acces la adevărul fundamental. Broadcasters' Audience Research Board (echivalentul britanic al companiei americane Nielsen) introduce sisteme de măsurare într-un număr semnificativ de familii. Aceste sisteme înregistrează, fără părtinire sau iluzii, exact cât de mult se uită, *în realitate*, oamenii la televizor. Se pare că participanţii între 25 şi 34 de ani care credeau că se uită la televizor cincisprezece ore pe săptămână ajung, în fapt, la 28 de ore.

Această estimare eronată a timpului nu este tipică doar vizionării programelor TV în Marea Britanie. Atunci când examinăm diferite grupuri care îşi estimează diverse comportamente, apar discrepanţe similare. Într-un articol din *Wall Street Journal* pe această temă, scriitoarea Laura Vanderkam a oferit alte câteva exemple de acest fel.8 Un sondaj al National Sleep Foundation[24] a dezvăluit că americanii cred că dorm, în medie, în jur de şapte ore pe noapte. Sondajul privind utilizarea timpului de către americani, care i-a pus pe oameni să îşi cronometreze orele de somn, a corectat această cifră, cu media de 8, 6 ore. Un alt studiu a descoperit că oamenii care susţin că lucrează între 60 şi 64 de ore pe săptămână ajung, de fapt, la o medie de 44 de ore pe săptămână, în vreme ce aceia care susţin că muncesc peste 75 de ore totalizează, în realitate, mai puţin de 55.

Aceste exemple subliniază o idee importantă: ne petrecem o mare parte din zi pe pilot automat – fără a ne gândi prea mult la ce facem cu timpul nostru. *Ceea ce este o problemă*. E dificil să evitaţi ca programul vostru să fie suprasaturat de lucruri neînsemnate, dacă nu vă scrutaţi, cu o privire necruţătoare, echilibrul actual dintre munca profundă şi munca superficială, adoptând apoi obiceiul de a vă opri înainte de a acţiona şi de a întreba: „Care este cel mai întemeiat lucru acum?”. Strategia descrisă în următoarele paragrafe este menită să vă forţeze să adoptaţi aceste comportamente. Este o idee care ar putea părea extremă la început, dar care se va dovedi, în curând, a fi indispensabilă în demersul vostru de profita la maximum de valoarea muncii profunde: *programaţi-vă fiecare minut al zilei*.

Iată sugestia mea: la începutul fiecărei zile de lucru, începeţi o pagină nouă într-un caiet liniat pe care îl dedicaţi acestui scop. În partea stângă a paginii, scrieţi din două în două rânduri ora zilei, acoperind toate orele din programul vostru normal de lucru. Acum vine partea

24 Consiliul DifuzorilorTV pentru Cercetarea Audienţei (n.t.).

importantă: împărţiţi orele din ziua de lucru în *intervale* şi stabiliţi activităţi între acestea. De exemplu, aţi putea rezerva intervalul 9: 00 – 11: 00 pentru a scrie un comunicat de presă pentru un client. În acest scop, desenaţi un chenar care cuprinde rândurile corespunzătoare acestor ore, apoi scrieţi „comunicat de presă” în interiorul chenarului. Nu toate intervalele trebuie să fie dedicate unei sarcini de lucru. Pot exista intervale orare pentru prânz sau pauze de relaxare. Pentru a păstra o oarecare logică, durata minimă a unui interval ar trebui să fie de 30 de minute (adică un rând pe pagina voastră). Asta înseamnă, de exemplu, că, în loc să creaţi un mic chenar distinct pentru fiecare sarcină din ziua respectivă – *răspunde la e-mailul şefului*, *trimite formularul de rambursare*, *întreabă-l pe care de raport* –, puteţi grupa lucruri similare în *intervale de sarcini* mai generice. În acest caz, s-ar putea să vi se pară util să trageţi o linie de la un interval de sarcini spre partea dreaptă a paginii, unde puteţi enumera întregul set de sarcini mărunte pe care planificaţi să le realizaţi în acel bloc.

După ce aţi terminat de programat întreaga zi, fiecare minut ar trebui să se regăsească într-un interval. Ca urmare a acestui fapt, pentru fiecare minut din ziua voastră de lucru a fost stabilită o sarcină. Acum, pe măsură ce înaintează ziua, folosiţi acest program pentru a vă ghida.

Desigur, în acest punct, cei mai mulţi oameni vor da de bucluc. Se pot întâmpla (şi probabil aşa va fi) două lucruri cu programul vostru pe măsură ce ziua înaintează. Primul este că estimările făcute se vor dovedi a fi greşite. De pildă, s-ar putea să rezervaţi două ore scrierii unui comunicat de presă şi, în realitate, va dura două ore şi jumătate. A doua problemă este că veţi fi întrerupţi şi vor apărea neaşteptat noi obligaţii. Aceste evenimente vă vor întrerupe totodată programul. E în regulă. Dacă programul vă este perturbat, ar trebui, în următorul moment

disponibil, să găsiţi câteva minute pentru a vă revizui programul aferent timpului care vă mai rămâne din ziua respectivă. Puteţi începe o pagină nouă. Puteţi şterge şi reconfigura intervalele. Sau, cum fac eu: tăiaţi cu o linie intervalele rămase din ziua respectivă şi creaţi noi intervale în dreapta celor vechi, pe aceeaşi pagină (desenez chenare subţiri, astfel încât să am loc pentru câteva revizuiri). În unele zile s-ar putea să vă rescrieţi programul de şase ori. Nu disperaţi dacă se întâmplă astfel. Scopul nu este să vă ţineţi cu orice preţ de un program dat, ci să menţineţi, permanent, un control chibzuit asupra felului în care vă folosiţi timpul rămas – chiar dacă aceste decizii sunt revizuite repetat, pe măsură ce înaintează ziua.

Dacă descoperiţi că revizuirile programului ajung să aibă o frecvenţă copleşitoare, există câteva tactici care pot îmbunătăţi stabilitatea. Mai întâi, ar trebui să recunoaşteţi că, la început, veţi subestima *aproape sigur* de cât timp aveţi nevoie pentru majoritatea lucrurilor. Când iniţiază acest obicei, oamenii tind să-şi folosească programul ca pe o concretizare a situaţiei ideale – scenariul cel mai bun posibil pentru ziua aceea. În timp, ar trebui să faceţi efortul de a estima cu acurateţe (dacă nu cu oarecare precauţie) durata necesară unei sarcini.

Cea de-a doua tactică care vă ajută este utilizarea intervalelor *condiţionate extinse*. Dacă nu sunteţi siguri cât ar putea dura o activitate dată, rezervaţi intervalul orar estimat, apoi creaţi un interval suplimentar după acesta, care are un scop dublu. Dacă aveţi nevoie de mai mult timp pentru activitatea precedentă, folosiţi acest interval suplimentar pentru a continua să lucraţi la ea. Însă, dacă terminaţi activitatea la timp, pregătiţi-vă să atribuiţi o sarcină alternativă intervalului suplimentar (de exemplu, nişte sarcini care nu sunt urgente). Astfel, includeţi elementele imprevizibile în ziua de lucru, fără a fi nevoie să vă schimbaţi mereu programul pe hârtie. De pildă, întorcându-ne la exemplul comunicatului de presă, aţi

putea rezerva două ore pentru scrierea acestuia, care să fie urmate de un interval suplimentar pe care îl puteţi folosi pentru a continua să concepeţi comunicatul, dacă este nevoie, iar dacă nu, îl puteţi utiliza pentru a vă verifica e-mailul.

Cea de-a treia tactică pe care o sugerez este să fiţi generoşi cu utilizarea intervalelor destinate sarcinilor. Folosiţi multe pe parcursul zilei şi faceţi-le mai lungi decât este nevoie pentru a vă ocupa de sarcinile pe care vi le planificaţi dimineaţa. Apar o mulţime de lucruri într-o zi de lucru a unui profesionist obişnuit din domeniul cunoaşterii: faptul că vă planificaţi intervale regulate de timp pentru a vă ocupa de aceste surprize face ca lucrurile să decurgă normal.

Înainte de a vă lăsa să aplicaţi această strategie, ar trebui să răspund unei obiecţii comune. Experienţa mea legată de prezentarea valorilor stabilirii programului zilnic m-a învăţat că mulţi oameni îşi fac griji că acest nivel de planificare va deveni împovărător de restrictiv. Iată, de exemplu, o parte dintr-un comentariu al unui cititor numit Joseph, la o postare pe blog pe care am scris-o pe această temă:

„Cred că subestimezi mult prea mult rolul incertitudinii… Mi-e [teamă că] cititorii vor aplica aceste observaţii prea serios, ajungând la o relaţie obsesivă (şi nesănătoasă) cu propriul program, care pare să exagereze importanţa numărării minutelor în detrimentul implicării totale în activităţi, ceea ce, dacă vorbim despre artişti, este deseori singura acţiune rezonabilă”.9

Înţeleg aceste temeri şi, cu siguranţă, Joseph nu este primul care le sesizează. Însă, din fericire, sunt totodată uşor de contracarat. În disciplina mea proprie de planificare a programului zilnic, pe lângă faptul că planific regulat intervale semnificative de timp, dedicate gândirii speculative şi discuţiei, aplic regula conform căreia, dacă îmi vine o idee importantă, este un motiv perfect valid pentru a ignora restul programului pe ziua respectivă

(bineînţeles, cu excepţia lucrurilor care nu pot fi amânate). Mă ocup apoi de această idee neaşteptată, până când îi explorez toate valenţele. În acest punct, fac un pas înapoi şi îmi reconstruiesc programul pentru timpul rămas din zi.

Cu alte cuvinte, nu numai că permit accesul spontaneităţii în programul meu, ci o şi încurajez. Critica lui Joseph este determinată de ideea greşită că scopul unui program este de a te forţa să te comporţi conform unui plan rigid. Dar acest tip de programare nu are de-a face cu constrângerile, ci cu chibzuinţă. Este un simplu obicei care vă forţează să vă acordaţi un moment pe parcursul întregii zile, întrebându-vă: „Cum pot folosi timpul rămas în mod rodnic?”. Obiceiul de a pune întrebarea este cel care dă rezultate, nu fidelitatea neabătută faţă de răspuns. Aş merge până într-acolo încât să susţin că persoana care urmează această combinaţie de programare detaliată şi disponibilitate de a adapta sau modifica planul după nevoie va avea *mai multe* idei creative decât cineva care adoptă o abordare „spontană” mai tradiţională, în cadrul căreia ziua rămâne deschisă şi nestructurată. Fără structură, este uşor să permiteţi ca timpul voastră să fie irosit cu superficialităţi – e-mail, social media, navigare pe internet. Acest tip de comportament superficial, deşi satisfăcător pe moment, nu facilitează creativitatea. Pe de altă parte, cu ajutorul structurii vă puteţi asigura că vă planificaţi regulat intervale pentru a surprinde o idee nouă, a lucra profund la ceva provocator sau a vă dedica unei sesiuni de brainstorming pentru o perioadă fixă – genul de angajament care este mai probabil să stimuleze inovaţia. (Reamintiţi-vă, de exemplu, discuţia de la Regula 1 despre ritualurile rigide turnate de mulţi mari gânditori creativi.) Şi, pentru că sunteţi dispuşi să vă abandonaţi planul când apare o idee inovatoare, puteţi la fel de bine ca şi creatorul absorbit să îi daţi curs atunci când vă loveşte inspiraţia.

Rezumând, motivaţia acestei strategii este recunoaşterea faptului că deprinderea de a munci profund vă impune să vă trataţi timpul cu respect. Un bun prim pas

spre această abordare reverenţioasă este sfatul schiţat aici: decideţi în avans ce veţi face cu fiecare minut din ziua de lucru. E firesc, la început, să opuneţi rezistenţă acestei idei, căci este, indubitabil, mai uşor să continuaţi să le permiteţi forţelor îngemănate ale capriciului intern şi solicitărilor externe să vă controleze programul. Dar trebuie să depăşiţi această suspiciune faţă de structură, dacă doriţi să vă abordaţi adevăratul potenţial de persoană care creează lucruri ce contează.

Cuantificaţi profunzimea oricărei activităţi

Unul dintre avantajele faptului că vă planificaţi ziua este că puteţi determina cât timp dedicaţi activităţilor superficiale, însă extragerea acestei observaţii din programul pe care vi-l faceţi poate deveni amăgitoare în practică, căci nu este întotdeauna clar cât de superficială ar trebui să consideraţi că este o sarcină dată. Pentru a detalia această dificultate, haideţi să începem prin a ne reaminti definiţia formală a muncii superficiale pe care am menţionat-o în introducere:

Munca superficială – sarcini care nu solicită intelectul, în stil logistic, îndeplinite deseori în timp ce eşti distras. Aceste eforturi tind să nu creeze multă valoare nouă în lume şi sunt uşor de reprodus.

Unele activităţi satisfac în mod clar această definiţie. Verificarea e-mailului, de exemplu, sau planificarea unei conferinţe telefonice sunt, neîndoielnic, superficiale prin definiţie. Dar clasificarea altor activităţi poate fi mai ambiguă. Gândiţi-vă la următoarele sarcini:

Exemplul 1 – editarea ciornei unui articol academic pe care îl veţi trimite, în curând, la o publicaţie, împreună cu un colaborator.

Exemplul 2 – crearea unei prezentări Power Point despre vânzările din trimestrul acesta.

Exemplul 3 – participarea la o şedinţă pentru a discuta statutul curent al unui proiect important şi pentru a vă pune de acord în privinţa următorilor paşi.

La început, nu este evident cum să clasificăm aceste

exemple. Primele două descriu sarcini care pot fi foarte solicitante, iar cel din urmă pare important pentru a face progrese în raport cu un obiectiv profesional cheie. Scopul acestei strategii este să vă confere un parametru precis pentru soluţionarea acestei ambiguităţi – oferindu-vă o cale de a lua decizii clare şi consecvente în legătură cu locul pe care îl ocupă anumite sarcini profesionale pe scala superficial-profund. În acest scop, vi se cere să evaluaţi activităţile, punând o întrebare simplă (dar surprinzător de revelatoare):

Cât ar dura (în luni) pentru a instrui un proaspăt absolvent de colegiu, inteligent, fără nicio pregătire de specialitate în domeniul meu, să îndeplinească această sarcină?

Pentru a ilustra această abordare, haideţi să aplicăm întrebarea la exemplele noastre de sarcini ambigue.[25]

aprofundate într-un domeniu academic – sarcină care, în epoca specializărilor, necesită ani de studiu conştiincios, care se desfăşoară sub formă de studii postuniversitare, în cazul acestui exemplu, răspunsul la întrebarea noastră ar fi că ar dura foarte mult, poate între 50 şi 75 de luni.

Analizarea exemplului 2 – cel de-al doilea exemplu nu iese prea bine în urma acestei analize. Pentru a crea o prezentare Power Point care să vă descrie vânzările trimestriale este nevoie de trei lucruri: în primul rând, să ştiţi să faceţi o astfel de prezentare; în al doilea rând, să înţelegeţi formatul standard al acestor prezentări privind performanţa trimestrială în organizaţia voastră; şi, în al treilea rând, să înţelegeţi ce parametri de vânzări urmăreşte organizaţia şi cum să îi convertiţi în graficele adecvate. Ipoteticul absolvent de colegiu, putem presupune, ştie deja să folosească Power Point, iar învăţarea formatului standard al prezentărilor organizaţiei

25 Analizarea exemplului #1 - pentru a edita cu acurateţe o lucrare academică, este nevoie să înţelegeţi nuanţele acesteia (pentru a vă asigura că este descrisă precis) şi nuanţele literaturii de specialitate (pentru a fi siguri că citatele sunt exacte). Aceste condiţii cer cunoştinţe

nu ar trebui să dureze mai multe de o săptămână. Prin urmare, adevărata întrebare este de cât timp va avea nevoie un absolvent inteligent de facultate să înţeleagă parametrii pe care îi monitorizaţi, unde să găsească rezultatele şi cum să le interpreteze, traducându-le în grafice şi diagrame adecvate pentru o prezentare sub formă de slide-uri. Nu este o sarcină uşoară, dar un absolvent inteligent de facultate nu ar avea nevoie de mai mult de o lună şi ceva de instruire, aşa că răspunsul nostru conservator poate fi: două luni.

Analizarea exemplului 3 – şedinţele pot fi dificil de analizat. Pot părea plictisitoare uneori, dar, deseori, simt prezentate ca jucând un rol-cheie în cele mai importante activităţi ale organizaţiei. Metoda prezentată aici vă ajută să distingeţi între aceste două ipostaze. Cât ar dura să instruiţi un proaspăt absolvent de facultate, inteligent, să vă înlocuiască în planificarea şedinţei? Acesta ar trebui să înţeleagă proiectul îndeajuns de bine pentru a şti care sunt punctele-cheie ale acestuia şi a cunoaşte abilităţile participanţilor. Totodată, s-ar putea ca absolventul nostru ipotetic să trebuiască să ştie câte ceva despre dinamica interpersonală şi felul în care sunt executate astfel de proiecte în organizaţie. În acest punct, v-aţi putea întreba dacă nu cumva ar avea nevoie şi de competenţe profunde în domeniul vizat de proiect. Pentru o şedinţă de planificare – probabil că nu. Astfel de şedinţe abordează rareori un conţinut substanţial şi tind să includă o mulţime de conversaţii banale şi atitudini „pentru impresie”, prin care participanţii încearcă să facă să pară că se angajează la o mulţime de lucruri, fără a trebui, de fapt, să o facă. Acordaţi-i unui proaspăt absolvent de facultate, inteligent, trei luni pentru a învăţa dedesubturile şi vă va putea înlocui fără probleme la această sărbătoare a flecărelii. Aşadar, vom considera că răspunsul nostru este trei linii.

Întrebarea de mai sus este menită să fie un experiment teoretic (nu vă voi cere să *angajaţi* cu adevărat un proaspăt absolvent de facultate pentru a prelua sarcini

care obţin un punctaj scăzut). Dar răspunsurile pe care le furnizează vă vor ajuta să cuantificaţi în mod obiectiv superficialitatea sau profunzimea diverselor activităţi. Dacă absolventul nostru ipotetic are nevoie de multe luni pentru a îndeplini o sarcină, atunci acest fapt arată că sarcina necesită competenţe aprofundate.

După cum subliniam mai devreme, sarcinile care vă solicită competenţele tind să fie sarcini profunde şi, prin urmare, pot furniza un dublu beneficiu: vă aduc mai multă valoare în raport cu timpul petrecut şi vă forţează capacităţile, conducând la progres. Pe de altă parte, o sarcină pe care absolventul nostru ipotetic de facultate o poate prinde repede este una care nu solicită utilizarea competenţelor şi, în consecinţă, poate fi considerată superficială.

Ce ar trebui să faceţi cu această strategie? După ce ştiţi unde se încadrează activităţile voastre pe scala profund-superficial, canalizaţi-vă timpul spre prima categorie. De exemplu, când reanalizăm studiile noastre de caz, vedem că prima sarcină este una pe care ar trebui să o consideraţi a fi o prioritate, folosindu-vă timpul în mod chibzuit, în vreme ce a doua şi a treia activitate aparţin unei categorii care ar trebui reduse la minimum – s-ar putea să pară productive, dar rentabilitatea pe care o aduc în raport cu investiţia (sub formă de timp) este neînsemnată.

Desigur, nu este întotdeauna clar cum ne îndepărtăm de superficialitate, îndreptându-ne spre profunzime – chiar şi după ce ştim cum să etichetăm angajamentele. Ceea ce ne conduce spre strategiile care urmează, ce oferă îndrumări specifice legat de atingerea acestui ţel dificil.

Cereţi-i şefului un cuantum maxim de muncă superficială

Iată o întrebare importantă, care este rareori adresată: *ce procentaj din timpul meu ar trebui să* rezerv*muncii superficiale*? Această strategie sugerează să o adresaţi. Cu alte cuvinte, dacă aveţi un şef, staţi de vorbă

în legătură cu această întrebare. (Probabil că, mai întâi, va trebui să definiţi ce înseamnă muncă „superficială” şi „profundă”.) Dacă lucraţi pe cont propriu, puneţi-vă *vouă* această întrebare. În ambele cazuri, opriţi-vă la un răspuns specific. Apoi – şi aceasta este partea importantă – încercaţi să vă ţineţi de acest cuantum. (Strategiile care o precedă şi o urmează pe aceasta vă vor ajuta să atingeţi acest ţel.)

Pentru majoritatea oamenilor care deţin slujbe în domeniul cunoaşterii, la un nivel care îl depăşeşte pe cel de începător, răspunsul la această întrebare se va încadra undeva între 30 şi 50% (există o repulsie psihologică legată de ideea de a ne petrece *majoritatea* timpului îndeplinind sarcini necalificate, prin urmare, 50% este limita superioară firească, în vreme ce, totodată, cei mai mulţi şefi vor începe să îşi facă griji că, dacă acest procentaj scade cu mult sub 30%, veţi ajunge să fiţi un pustnic al muncii în domeniul cunoaşterii, care se cufundă în gânduri măreţe, dar nu răspunde niciodată la e-mailuri).

Pentru a respecta acest cuantum, va fi probabil nevoie să vă schimbaţi comportamentul. Aproape sigur veţi ajunge să refuzaţi proiecte care par a fi marcate de superficialitate, reducând, totodată, mai drastic doza de superficialitate din proiectele existente. Stabilirea acestui cuantum vă poate determina să renunţaţi la nevoia de a organiza o şedinţă săptămânală în vederea discutării statusului unui proiect, în favoarea rapoartelor centrate pe rezultate („Anunţă-mă când ai făcut progrese semnificative şi vorbim atunci”). Totodată, vă poate determina să petreceţi mai multe dimineţi izolaţi de mijloacele de comunicare sau să decideţi că nu este la fel de important pe cât credeaţi cândva să răspundeţi rapid şi detaliat la fiecare e-mail primit, în care apăreţi în Ce.

Toate aceste schimbări simt pozitive în demersul vostru de a transforma munca profundă într-un punct central al vieţii profesionale. Pe de o parte, nu vă cer să vă abandonaţi principalele obligaţii superficiale – mişcare ce

ar provoca probleme şi resentimente –, căci continuaţi să acordaţi mult timp eforturilor de acest gen. Pe de altă parte, vă forţează, într-adevăr, să stabiliţi o limită fermă pentru obligaţiile mai puţin urgente cărora le permiteţi să se strecoare pe nesimţite în programul vostru. Această limită vă ajută să câştigaţi timp destinat unor perioade semnificative de efort profund, în mod consecvent.

Motivul pentru care aceste decizii ar trebui să înceapă cu o conversaţie cu şeful este faptul că acest acord stabileşte susţinerea implicită a celor de la locul de muncă. Dacă lucraţi pentru altcineva, această strategie vă oferă o justificare când refuzaţi o obligaţie sau restructuraţi un proiect pentru a minimiza superficialitatea. Puteţi justifica mişcarea deoarece este necesară pentru a vă atinge targetul prestabilit în combinarea celor două tipuri de muncă. După cum discutam în Capitolul 2, o parte din motivul pentru care munca superficială persistă în doze mari în munca din domeniul cunoaşterii este faptul că rareori vedem impactul total al acestor eforturi asupra programului nostru. În schimb, tindem să evaluăm aceste comportamente unul câte unul pe moment – perspectivă din care fiecare sarcină poate părea cât se poate de rezonabilă şi convenabilă, însă instrumentele menţionate mai devreme în descrierea acestei reguli vă permit să faceţi ca acest impact să fie explicit. Acum îi puteţi spune şefului, încrezători: „Acesta este procentajul exact pe care l-am alocat săptămâna trecută muncii superficiale”, forţându-l să vă aprobe clar cuantumul respectiv. Confruntat cu aceste cifre şi realitatea economică pe care o clarifică (este o mare pierdere, de exemplu, să plăteşti un profesionist cu înalte calificări să trimită e-mailuri şi să participe la şedinţe 30 de ore pe săptămână), şeful va ajunge la concluzia, firească, de altfel, că *trebuie* să refuzaţi anumite lucruri pentru a le eficientiza pe altele – chiar dacă acest fapt nu este atât de convenabil pentru şef, pentru voi sau pentru colegi. Deoarece, desigur, la urma urmelor, obiectivul unei afaceri este să genereze valoare,

nu să se asigure că vieţile angajaţilor sunt cât mai uşoare cu putinţă.

Dacă lucraţi pe cont propriu, acest exerciţiu vă va forţa să înfruntaţi realitatea că, de fapt, produceţi valoare doar în foarte puţin timp din programul vostru „aglomerat”. Aceste cifre clare vă vor conferi încrederea de care aveţi nevoie pentru a reduce activităţile superficiale care vă secătuiesc timpul. În absenţa lor, este dificil pentru un antreprenor să refuze o oportunitate care *ar putea* genera profit. „Trebuie să fiu pe Twitter!”, „Trebuie să fiu activ pe Facebook!”, „Trebuie să adaug noi aplicaţii pe blog!”, vă spuneţi, căci, atunci când sunt luate separat, a spune nu vreuneia dintre aceste activităţi creează impresia că sunteţi leneşi, în schimb, dacă stabiliţi şi respectaţi raportul superficial – profund, puteţi înlocui această acceptare necondiţionată, determinată de vinovăţie, cu obiceiul mai sănătos de a încerca să profitaţi la maximum de timpul pe care îl rezervaţi muncii superficiale (expunându-vă, drept urmare, la numeroase oportunităţi), dar limitând aceste eforturi la un segment redus din timpul şi atenţia voastre, pentru a facilita munca profundă care vă propulsează, în ultimă instanţă, afacerea.

Bineînţeles, există întotdeauna posibilitatea ca atunci când puneţi această întrebare să primiţi un răspuns tăios. Niciun şef nu va răspunde explicit: „100% din timpul tău ar trebui să fie dedicat muncii superficiale!” (decât dacă nu aveţi deloc experienţă şi trebuie să amânaţi acest exerciţiu până în momentul în care veţi fi dobândit suficiente abilităţi pentru a adăuga eforturi profunde la responsabilităţile profesionale oficiale pe care le aveţi), dar ar putea replica, fără a se zgârci la cuvinte: „Oricâtă muncă superficială este necesară pentru a face cu promptitudine orice am avea nevoie să faci la un moment dat”, în acest caz, răspunsul este totuşi util, deoarece vă spune că nu este o slujbă care susţine munca profundă, iar o slujbă care nu susţine munca profundă nu vă poate ajuta să reuşiţi în actuala economie a informaţiei. Dacă aşa stau

lucrurile, ar trebui să îi mulţumiţi şefului pentru feedback şi să începeţi imediat să vă planificaţi cum aţi putea trece la o nouă poziţie, care preţuieşte profunzimea.

Încheiaţi munca la 17: 30

În cele şapte zile care au precedat momentul în care am scris prima oară aceste cuvinte, am luat parte la 65 de conversaţii distincte pe e-mail. Dintre toate aceste 65 de conversaţii, am trimis exact cinci e-mailuri după ora 17: 30. Ceea ce ne comunică imediat aceste statistici este că, cu câteva excepţii, nu trimit e-mailuri după 17: 30. Dar, având în vedere cât de interconectat a ajuns e-mailul să fie cu munca în general, acest comportament sugerează o realitate mai surprinzătoare: nu *lucrez* după 17: 30.

Numesc acest angajament *productivitatea programului fix*, în care îmi stabilesc ţelul ferm de a nu lucra după o anumită oră, apoi mă străduiesc să găsesc strategii pentru a fi productiv, care să îmi permită să îmi respect promisiunea. Practic productivitatea programului fix cu succes de peste cinci ani şi a fost crucială în eforturile mele de a-mi construi o viaţă profesională productivă, centrată pe munca profundă. În paginile care urmează voi încerca să vă conving şi pe voi să adoptaţi această strategie.

Daţi-mi voie să-mi încep pledoaria pentru productivitatea programului fix remarcând mai întâi că, pornind de la înţelepciunea convenţională, în lumea academică în care mă mişc această tactică ar trebui să dea greş. Este bine cunoscut că profesorii – în special cei aflaţi la începutul carierei – adoptă un program înfiorător, care se prelungeşte noaptea şi în weekenduri. Gândiţi-vă, de exemplu, la postarea pe blog a unui tânăr profesor de ştiinţa calculatoarelor, pe care îl voi numi „Tom”, în această postare, pe care Tom a scris-o în iarna lui 2014, îşi reproduce programul unei zile recente, în care a petrecut douăsprezece ore la birou. Acest program include cinci şedinţe şi trei ore de sarcini „administrative”, care constau în „tone de e-mailuri de care trebuie să te ocupi,

completarea unor formulare birocratice, organizarea notiţelor de la şedinţe, planificarea şedinţelor viitoare”. După estimarea sa, a petrecut *doar o oră şi jumătate* din totalul de douăsprezece stând în biroul său şi ocupându-se de muncă „adevărată”, pe care o defineşte drept efortul făcut pentru a progresa, cu scopul de a ajunge la o „cercetare livrabilă”. Nu este de mirare că Tom se simte obligat să muncească mai mult, depăşind semnificativ ziua standard de lucru. „Am acceptat deja realitatea că voi lucra în weekenduri”, concluzionează el într-o altă postare. „Foarte puţini profesori universitari aflaţi la început pot evita o astfel de soartă”.

Cu toate acestea, *eu am făcut-o*. Chiar dacă nu lucrez noaptea şi rareori în weekenduri, între sosirea la Georgetown, în toamna lui 2011, şi momentul în care am început să lucrez la acest capitol, în toamna lui 2014, am publicat în jur de 20 de articole evaluate de colegi. Totodată, am câştigat două granturi competitive, am publicat o carte (nonacademică) şi aproape am terminat de scris încă una (pe care o citiţi în acest moment). Toate acestea, evitând programul înfiorător, considerat necesar de Tom şi cei asemenea lui.

Cum se explică acest paradox? Putem găsi un răspuns fascinant într-un articol extrem de cunoscut, publicat în 2013, de un cadru didactic universitar aflat într-un punct mult mai înalt al carierei şi cu mult mai multe realizări decât mine: Radhika Nagpal, profesor Fred Kavli în ştiinţa calculatoarelor, de la Universitatea Harvard. Nagpal îşi începe articolul susţinând că o mare parte din stresul de care suferă profesorii universitari care urmăresc să obţină titularizarea este autoimpus. „Miturile şi datele înspăimântătoare despre viaţa ca profesor în curs de titularizare la o universitate «Ri» [centrată pe cercetare[26]] abundă” 10, începe ea, continuând prin a explica cum s-a decis, în cele din urmă, să nu ia în seamă opinia populară şi, în schimb, să „facă… în mod deliberat

26 în original, research-focused (n.t.).

lucruri specifice pentru a rămâne fericită”. Acest efort deliberat i-a permis lui Nagpal să se bucure „enorm” de perioada de profesorat dinainte de titularizare.

Autoarea detaliază câteva exemple de astfel de eforturi, dar există o anumită tactică, care ar trebui să sune familiar. După cum recunoaşte Nagpal, la începuturile carierei sale încerca să lucreze cât mai mult posibil, în fiecare oră liberă, dintre 7 dimineaţa şi miezul nopţii (pentru că are copii, timpul, în special seara, era deseori grav fragmentat). Nu a durat mult până să decidă că această strategie nu era sustenabilă, astfel că şi-a stabilit o limită de 50 de ore pe săptămână, străduindu-se să determine de ce reguli şi obiceiuri avea nevoie pentru a satisface această exigenţă. Cu alte cuvinte, a utilizat productivitatea programului fix.

Ştim că această strategie nu i-a afectat cariera universitară, căci a obţinut titularizarea la timp, apoi a sărit la nivelul de profesor universitar plin după doar alţi trei ani (o ascensiune impresionantă). Cum de a reuşit? Conform articolului său, una dintre principalele tehnici pentru a-şi respecta limita de ore consta în stabilirea unor cote drastice ale surselor majore de sarcini *superficiale* din viaţa ei academică. De exemplu, a decis că nu avea să călătorească decât de cinci ori pe an, indiferent de scop, dat fiind că o călătorie generează un număr surprinzător de mare de obligaţii superficiale urgente (de la demersurile de cazare până la redactarea discursurilor). Cinci călătorii pe an pot părea a fi multe, dar pentru un profesor universitar nu înseamnă cine ştie ce. Pentru a sublinia această idee, reţineţi că Matt Welsh, fost coleg cu Nagpal în departamentul de ştiinţa calculatoarelor la Harvard (acum lucrează la Google), a scris cândva o postare de blog în care susţinea că era ceva obişnuit ca un profesor universitar aflat la începutul carierei să călătorească între 20 şi 24 de ori pe an.11 (Imaginaţi-vă eforturile superficiale pe care le-a evitat Nagpal, renunţând la zece – cincisprezece călătorii în plus!)

Numărul de călătorii este doar una dintre cele câteva tactici pe care Nagpal le-a utilizat pentru a-şi controla ziua de lucru (de exemplu, a stabilit o limită cu privire la numărul de lucrări pe care avea să le evalueze pe an), dar toate tacticile sale aveau în comun hotărârea de a reteza nemilos superficialitatea, protejând astfel eforturile profunde – adică cercetările originale – care i-au determinat, în ultimă instanţă, traseul profesional.

Revenind la exemplul meu, ceea ce îmi permite să reuşesc cu programul fix este un angajament similar. Şi eu sunt incredibil de prudent cu privire la felul în care folosesc cel mai periculos cuvânt din vocabularul aferent productivităţii: „da”. E foarte greu să mă convingeţi să fiu de acord cu ceva care presupune o muncă superficială. Dacă mi se cere să mă implic în treburi ale universităţii care nu sunt absolut necesare, s-ar putea să răspund cu un mecanism defensiv pe care l-am învăţat de la şeful departamentului, care m-a angajat: „Stăm de vorbă după titularizare”. O altă tactică bună, care funcţionează pentru mine, este să refuz clar, dar să ofer o explicaţie ambiguă cu privire la refuz. Cheia este să evitaţi să vă explicaţi scuzele prea clar, pentru a nu-i da celui care vă solicită ceva oportunitatea de a vă anula scuzele. Dacă, de exemplu, refuz o invitaţie de a ţine un discurs, cu scuza că am programate alte călătorii cam în aceeaşi perioadă, nu dau detalii – ceea ce îi poate lăsa solicitantului varianta de a sugera o modalitate de înserare a evenimentului în programul meu deja existent –, ci spun doar: „Sună interesant, dar nu pot din pricina obligaţiilor pe care le am deja”. Refuzând, rezist totodată impulsului de a oferi un premiu de consolare, care sfârşeşte prin a-mi confisca aproape la fel de mult timp din program (de exemplu: „Îmi pare rău că nu pot să fac parte din comitetul vostru, dar aş fi bucuros să arunc o privire peste câteva propuneri, când vor fi gata, şi să vă comunic opinia mea”). Cel mai bine este să fiţi tranşanţi.

Pe lângă faptul că sunt foarte atent la obligaţiile pe

care le am, sunt extrem de vigilent cu gestionarea timpului. Dat fiind că timpul meu este limitat în fiecare zi, nu îmi pot permite să mă trezesc că se apropie un termen important de predare sau să irosesc o dimineaţă pe ceva neînsemnat, pentru că nu mi-am acordat o clipă de răgaz pentru a-mi face un plan inteligent. Sabia lui Damocles care atârnă deasupra zilei mele de lucru, prin intermediul productivităţii programului fix, face ca eforturile mele de organizare să-şi menţină acurateţea. În absenţa acestei exigenţe, probabil că obiceiurile mele ar deveni mai laxe.

Rezumând aceste observaţii, eu şi Nagpal putem reuşi în mediul academic fără a avea im program supraîncărcat, în stil Tom, din două motive. În primul rând, suntem asimetrici în reducerea forţată pe care o operează angajamentul nostru faţă de programul fix. Reducând necruţător superficialitatea şi conservând profunzimea, această strategie ne ajută să câştigăm timp, fără a diminua cantitatea de valoare nouă pe care o generăm. Într-adevăr, aş merge până într-acolo încât să sugerez că reducerea superficialităţii eliberează *mai multă* energie care poate fi canalizată spre alternativa profundă, permiţându-ne să producem mai mult decât dacă am fi cedat, adoptând programul tipic aglomerat. În al doilea rând, limitele timpului pe care îl avem ne impun să ne gândim mai atent la obiceiurile noastre organizaţionale, ceea ce conduce, de asemenea, la producerea unei valori mai mari, în comparaţie cu aderarea la un program mai lung, dar mai puţin organizat.

Argumentul-cheie al acestei strategii este că aceste beneficii sunt valabile în majoritatea domeniilor profesionale legate de cunoaştere. Adică, chiar dacă nu sunteţi profesori, productivitatea programului fix poate genera beneficii majore. În majoritatea slujbelor din domeniul cunoaşterii poate fi dificil, pe moment, să refuzi un angajament superficial, care pare inofensiv, dacă ne gândim că e un fapt izolat – fie că este vorba despre acceptarea unei invitaţii de a bea o cafea sau despre

acordul de a „stabili o convorbire telefonică”. Însă angajamentul de a fi fideli productivităţii programului fix vă face să treceţi la o mentalitate centrată pe parcimonie. Subit, orice obligaţie care nu are legătură cu eforturile profunde este suspectă şi considerată a fi potenţial subversivă. Răspunsul vostru automat devine nu, standardele câştigării accesului lui la timpul şi atenţia de care dispuneţi cresc rapid şi începeţi să organizaţi eforturile care depăşesc aceste obstacole cu o eficienţă necruţătoare. Concomitent, vă poate face să testaţi principiile pe care se bazează cultura profesională a companiei, pe care le credeaţi săpate în piatră, dar care se dovedesc a fi maleabile. De exemplu, este ceva obişnuit să primiţi e-mailuri de la şef după program. Productivitatea programului fix v-ar cere să le ignoraţi până a doua zi dimineaţa. Mulţi suspectează că situaţia ar cauza probleme, dat fiind că este *de aşteptat* să răspundeţi, dar, în multe cazuri, faptul că se întâmplă ca şeful să îşi cureţe Inboxul noaptea nu înseamnă că aşteaptă un răspuns imediat – lecţie pe care această strategie vă va ajuta, în curând, să o descoperiţi.

Cu alte cuvinte, productivitatea programului fix este un metaobicei, care este uşor de adoptat, dar are un impact de mare anvergură. Dacă trebuie să alegeţi doar un singur comportament care vă reorientează concentrarea asupra profunzimii, acesta ar trebui să ocupe un loc de frunte pe lista posibilităţilor. Însă, dacă încă nu sunteţi siguri de ideea că limitele artificiale impuse asupra zilei de lucru vă pot mări succesul, vă sfătuiesc să vă îndreptaţi din nou atenţia spre cariera susţinătoarei programului fix, Radhika Nagpal. Printr-o plăcută coincidenţă, aproape exact în acelaşi timp în care Tom se plângea online de programul său inevitabil încărcat ca tânăr profesor universitar, Nagpal îşi sărbătorea cel mai recent triumf profesional pe care îl dobândise, în ciuda programului său fix: cercetările sale apăreau pe coperta revistei *Science*.*12*

Deveniţi greu de găsit

Nicio discuţie despre munca superficială nu este completă fără a lua în considerare e-mailul. Această activitate superficială prin definiţie este extrem de insidioasă prin capacitatea sa de a capta atenţia majorităţii profesioniştilor din domeniul cunoaşterii, căci furnizează un flux constant de perturbări, care *vi se adresează în mod specific*. Accesul general la e-mail a devenit atât de întipărit în obiceiurile noastre profesionale, încât începem să pierdem sentimentul că avem ceva de spus cu privire la rolul său în viaţa noastră. După cum ne avertizează John Freeman în cartea sa din 2009, *The Tyranny of E-mail*, odată cu răspândirea acestei tehnologii, „ne erodăm încet capacitatea de a explica – într-un mod atent şi complex – de ce este atât de greşit să ne plângem, să opunem rezistenţă sau să ne reconfigurăm zilele de lucru, astfel încât să fie gestionabile”.1? E-mailul pare un *fait accompli*. Rezistenţa este inutilă.

Strategia noastră refuză acest fatalism. Doar pentru că nu puteţi evita complet acest instrument, nu înseamnă că trebuie să renunţaţi la orice fel de autoritate asupra rolului său în peisajul vostru mintal. În următoarele secţiuni voi descrie trei sugestii care vă vor ajuta să vă recăpătaţi autoritatea asupra felului în care această tehnologie vă accesează timpul şi atenţia, oprind erodarea autonomiei identificată de Freeman. Rezistenţa nu este inutilă: aveţi mai mult control asupra comunicării electronice decât aţi putea presupune la început.

Sugestia 1: Faceţi-i pe oamenii care vă trimit e-mailuri să muncească mai mult

Majoritatea autorilor de nonficţiune simt uşor de găsit. Postează o adresă de e-mail pe site-ul lor de autor, laolaltă cu invitaţia deschisă de a le trimite orice solicitări sau sugestii care ne vin în minte. Mulţi încurajează chiar acest feedback drept un angajament necesar faţă de importanţa iluzorie, dar mult trâmbiţată a „construirii unei comunităţi” în rândurile cititorilor lor. Dar uite care e treaba: *eu nu cred în aşa ceva*.

9

Dacă vizitaţi pagina de contact de pe site-ul meu de autor, nu veţi găsi o adresă de e-mail generică. În schimb, menţionez diferite persoane pe care le puteţi contacta în scopuri specifice: pe agentul meu literar, pentru solicitări legate de drepturi de autor, sau pe purtătorul meu de cuvânt, pentru solicitări legate de declaraţii. Dacă vreţi să mă contactaţi pe mine, ofer doar o adresă cu un scop special, care este însoţită de anumite condiţii şi de aşteptări scăzute cu privire la faptul că vă voi răspunde:

„Dacă aveţi o ofertă, o oportunitate sau o introducere care mi-ar face viaţa mai interesantă, trimiteţi-mi un e-mail la interesting [at] calnewport.com. Din motivele precizate mai sus, nu voi răspunde decât propunerilor care sunt pe potriva programului şi intereselor mele”.

Numesc această abordare *filtrarea expeditorilor*”, căci le cer corespondenţilor mei să se selecteze înainte de a încerca să mă contacteze. Acest filtru a redus semnificativ timpul pe care îl petrec citindu-mi e-mailurile. Înainte de a începe să folosesc un filtru pentru expeditori, aveam pe site un e-mail standard, generic. Deloc surprinzător, primeam un volum mare de e-mailuri, care îmi cereau sfaturi cu privire la chestiuni specifice (şi deseori destul de complicate) legate de viaţa studenţească şi de carieră. Îmi place să-i ajut pe oameni, dar aceste solicitări au devenit copleşitoare – expeditorilor nu le lua mult să le formuleze, dar eu trebuia să scriu şi să furnizez o mulţime de explicaţii drept răspuns. Filtrarea expeditorilor a eliminat comunicarea de acest fel şi, astfel, numărul mesajelor din Inboxul meu s-a redus drastic. Cât despre interesul meu de a-mi ajuta cititorii, acum îmi redirecţionez energia înspre lucruri pe care le aleg cu grijă, pentru a atinge impactul maxim. În loc să permit oricărui student din lume să-mi trimită o întrebare, acum colaborez îndeaproape cu un mic număr de grupuri studenţeşti, care mă pot găsi cu uşurinţă, putând furniza îndrumări mai substanţiale şi mai eficiente.

Un alt beneficiu al filtrării expeditorilor este acela că resetează aşteptările. Propoziţia crucială din descrierea mea este următoarea: „Voi răspunde doar propunerilor care sunt pe potriva programului şi intereselor mele”. Pare un lucru mărunt, dar stabileşte o diferenţă substanţială în felul în care se raportează corespondenţii mei la mesajele pe care mi le adresează.

Convenţia socială obişnuită în privinţa e-mailului este că, dacă nu eşti celebru, când cineva îţi trimite ceva, eşti dator să răspunzi. Prin urmare, pentru cei mai mulţi, un Inbox plin de mesaje generează un puternic sentiment de obligaţie.

Dar, în loc să le resetaţi aşteptările corespondenţilor, făcându-i să accepte realitatea că probabil nu veţi răspunde, experienţa este transformată. Inboxul este acum o colecţie de oportunităţi la care vă puteţi uita când aveţi timpul liber necesar – luând legătura cu cei cu care merită să interacţionaţi. Însă grămada de mesaje necitite nu mai generează sentimentul de obligativitate. Aţi putea, dacă aţi dori, să le ignoraţi pe toate şi nu s-ar întâmpla nimic rău. Psihologic, acest lucru poate fi eliberator.

Prima dată când am recurs la filtrarea expeditorilor, îmi făceam griji că ar putea părea pretenţios – ca şi când timpul meu ar putea fi mai valoros decât acela al cititorilor – şi că oamenii aveau să se supere. Dar această temere nu s-a confirmat. Majoritatea oamenilor acceptă cu uşurinţă ideea că aveţi dreptul să *vă* controlaţi mesajele pe care le primiţi, dat fiind că le-ar plăcea să se bucure de acelaşi privilegiu. Mai important, oamenii apreciază claritatea. Majoritatea nu au o problemă cu a nu primi un răspuns dacă nu se aşteaptă la unul (în general, cei cu o prezenţă publică minoră, precum autorii, supraestimează cât le pasă, de fapt, oamenilor de faptul că le răspund la mesaje).

În unele cazuri, această resetare a aşteptărilor vă poate chiar aduce o credibilitate *mai mare* dacă nu răspundeţi. De exemplu, redactoarea unei publicaţii online mi-a trimis cândva o ofertă de a posta în calitate de invitat,

presupunând, pe baza aşteptării create de filtrul meu, că probabil nu voi răspunde. Când am făcut-o, s-a dovedit a fi o surpriză plăcută. Iată cum rezumă interacţiunea:

„Aşadar, când i-am trimis e-mail lui Cal să îl întreb dacă vrea să scrie pentru [publicaţia], aveam deja nişte aşteptări. Nu aveam nimic în [filtrul expeditorilor] legat de dorinţa de a posta pe bloguri ca invitat, aşa că nu m-aş fi supărat dacă nu mi-ar fi răspuns. Astfel că, atunci când a făcut-o, am fost încântată". 15

Filtrul meu de triere a expeditorilor este doar un exemplu al acestei strategii generale. Gândiţi-vă la consultantul Clay Herbert, care este expert în conducerea campaniilor de multifinanţare pentru start-upurile tehnologice: specializare care atrage o mulţime de corespondenţi care speră să primească nişte sfaturi utile. După cum se remarcă într-un articol de pe *Forbes*. *coml6*, despre filtrarea expeditorilor: „La un moment dat, numărul oamenilor care îl contactau a depăşit capacitatea lui [Herbert], astfel că a creat filtre care plasează responsabilitatea pe umerii persoanei care solicită ajutorul".17

Deşi a pornit de la o motivaţie similară ca şi mine, filtrele lui Herbert au sfârşit prin a căpăta o formă diferită. Pentru a-l contacta, trebuie să consultaţi mai întâi pagina de FAC, cu scopul de a vă asigura că întrebarea voastră nu a primit deja răspuns (ceea ce se întâmpla cu o mulţime dintre mesajele pe care Herbert le procesa înainte ca filtrele sale să intre în funcţiune. Dacă treceţi prin sita FAC, vă cere apoi să completaţi un sondaj care îi permite să identifice conexiunile care par a fi în mod deosebit relevante pentru competenţele sale. Celor care trec de acest pas Herbert le solicită o mică taxă pe care trebuie să o plătească înainte de a comunica cu el. Taxa nu are legătură cu profitul, ci este menită să selecteze persoanele care îşi doresc în mod serios să primească sfaturile lui şi să le pună în practică. Filtrele lui Herbert îi permit să-i ajute pe oameni şi să întâlnească oportunităţi interesante.

Dar, în acelaşi timp, au redus numărul mesajelor pe care le primeşte la un nivel la care le poate gestiona cu uşurinţă.

Pentru a da încă un exemplu, gândiţi-vă la Antonio Centeno, care conduce popularul blog *Real Man Style*. Filtrarea expeditorilor constă într-un proces din doi paşi în cazul lui Centeno. Dacă aveţi o întrebare, vă îndrumă spre un loc public în care să o postaţi. Autorul consideră că nu rentează să răspunzi în mod repetat la aceeaşi întrebare, în conversaţii private. Dacă treceţi de acest pas, vă face să vă angajaţi, bifând căsuţe, că veţi respecta ruinătoarele trei promisiuni:

Nu îi adresez lui Antonio o întrebare despre stil, pe care o pot găsi căutând pe Google zece minute.

Nu îi trimit mesaje SPAM lui Antonio, copiind o întrebare generală, pentru a-mi promova afacerea care nu are nicio legătură.

Voi face o faptă bună pentru un străin oarecare, dacă Antonio îmi răspunde în interval de 23 ore.

Chenarul în care vă puteţi tasta mesajul nu apare pe pagina de contact decât după ce aţi bifat toate cele trei promisiuni.

Rezumând, tehnologiile pe care se bazează e-mailul sunt transformatoare, dar convenţiile sociale actuale care ghidează felul în care aplicăm aceste tehnologii sunt subdezvoltate. Noţiunea că toate mesajele, indiferent de scop sau expeditor, sosesc în acelaşi Inbox nediferenţiat şi că există aşteptarea că toate mesajele merită un răspuns (prompt) este absurd de neproductivă. Filtrarea expeditorilor este un pas mărunt, dar util, spre o situaţie mai bună şi este o idee căreia i-a venit vremea – cel puţin pentru numărul din ce în ce mai mare de antreprenori şi liber-profesionişti care primesc o mulţime de mesaje şi au capacitatea de a decide cât de accesibili sunt. (De asemenea, mi-ar plăcea să văd că devin omniprezente reguli similare şi în cazul comunicării interne din marile organizaţii, dar, din motivele expuse în Capitolul 2, suntem încă departe de această realitate.) Dacă aveţi posibilitatea,

gândiţi-vă că filtrarea mesajelor este o modalitate de a vă recăpăta controlul asupra timpului şi atenţiei.

Sugestia 2: Munciţi mai mult când trimiteţi sau răspundeţi la e-mailuri

Uitaţi-vă la următoarele e-mailuri standard.

E-mail 1: „Mă bucur că ne-am întâlnit săptămâna trecută. Mi-ar plăcea să continuăm să vorbim despre unele dintre chestiunile pe care le-am discutat. Vrei să bem o cafea?”

E-mail 2: „Ar trebui să revenim la problema de cercetare pe care am discutat-o în timpul ultimei mele vizite. Îmi aminteşti unde am rămas?”

E-mail 3: „Am încercat să scriu articolul acela despre care am discutat. E în ataşament. Ce spui?”

Aceste trei exemple ar trebui să le fie familiare celor mai mulţi profesionişti din domeniul cunoaşterii, căci sunt reprezentative pentru multe dintre mesajele care le umplu Inboxul. Totodată, simt nişte potenţiale mine terestre pentru productivitate: felul în care reacţionaţi la ele va avea un impact semnificativ asupra timpului şi atenţiei pe care vi-o consumă conversaţia în ultimă instanţă.

În special, e-mailurile interogative, precum acestea, generează instinctul iniţial de a expedia cel mai rapid răspuns posibil, care va face ca mesajul să dispară – temporar – din Inbox. Răspunsul rapid vă va oferi, pe termen scurt, o oarecare uşurare, deoarece transferaţi expeditorului responsabilitatea implicită a mesajului. Însă uşurarea este temporară, căci responsabilitatea va continua să fie pasată dintr-o parte într-alta, secătuindu-vă timpul şi atenţia. Prin urmare, sugerez că, atunci când vă confruntaţi cu o întrebare de acest fel, strategia adecvată este să vă opriţi un moment înainte de a replica, făcându-vă timp să răspundeţi la următoarea întrebare:

Care este *proiectul* reprezentat de acest mesaj şi care este cel mai eficient (în raport cu mesajele generate) *proces* pentru a duce acest proiect la bun sfârşit?

După ce răspundeţi la această întrebare, înlocuiţi

răspunsul rapid cu unul în care vă acordaţi timpul necesar, descriind procesul pe care l-aţi identificat, precizând care este pasul actual şi subliniind pasul care turnează. Numesc asta *abordarea centrată pe proces* a e-mailului, care este concepută să reducă la minimum atât numărul de e-mailuri pe care le primiţi, cât şi haosul mintal pe care îl generează acestea.

Pentru a explica mai bine acest proces şi de ce funcţionează, examinaţi următoarele răspunsuri centrate pe proces, la e-mailurile oferite ca mostră mai sus.

Răspuns centrat pe proces la e-mailul 1: „Mi-ar plăcea să bem o cafea. Haide să ne întâlnim la Starbucks, în campus. Mai jos, găseşti cele două zile în care sunt liber săptămâna viitoare. Pentru fiecare zi, am notat trei ore în care ne putem vedea. Dacă vreuna dintre aceste combinaţii funcţionează pentru tine, dă-mi de ştire. Voi considera că răspunsul tău este o confirmare a întâlnirii. Dacă niciuna dintre combinaţiile orare nu este potrivită, sună-mă la numărul de mai jos şi vom găsi o zi adecvată. Aştept cu nerăbdare”.

Răspuns centrat pe proces la e-mailul 2: „Simt de acord că ar trebui să revenim la această problemă. Iată ce sugerez…

Săptămâna viitoare, trimite-mi, la un moment dat, un e-mail cu tot ce îţi aminteşti legat de discuţia noastră despre problemă. După ce primesc mesajul, voi crea un director comun al proiectului şi voi însera în acesta un document care rezumă ce mi-ai *y* trimis, adăugând şi ce îmi amintesc eu din ultima noastră discuţie. În document, voi scoate în evidenţă următorii doi sau trei paşi promiţători.

Apoi putem să testăm acei paşi câteva săptămâni şi să luăm legătura după aceea. Sugerez să stabilim o convorbire telefonică peste o lună, în acest scop. Mai jos, am notat câteva date şi ore la care mă poţi suna. Când îmi vei trimite notiţele tale, indică-mi data şi ora care pe care le preferi şi vom considera că răspunsul tău confirmă

convorbirea. Aştept cu nerăbdare să aprofundăm problema”.

Răspuns centrat pe proces la e-mailul 3: „Mulţumesc pentru că mi-ai scris. Voi citi această variantă a articolului şi îţi voi trimite o versiune editată şi adnotată vineri (pe 10). În versiunea pe care ţi-o voi trimite, voi edita ce pot face eu şi voi adăuga comentarii pentru a-ţi atrage atenţia asupra locurilor în care cred că se impun corecturi. După aceea ar trebui să ai tot ce îţi trebuie pentru a perfecţiona şi trimite varianta finală, aşa că te voi lăsa să faci acest lucru. Nu e nevoie să îmi răspunzi la acest mesaj sau să îmi transmiţi părerea ta după ce primeşti articolul editat – decât dacă este vreo problemă, desigur”.

În conceperea acestor răspunsuri-mostră am început prin identificarea proiectului sugerat de mesaj. Reţineţi că termenul „proiect” este folosit în sens larg aici. Poate acoperi lucruri care simt mari şi constituie în mod vădit un proiect, cum ar fi progresul în cercetarea unei probleme (Exemplul 2), dar se aplică la fel de uşor şi micilor dificultăţi logistice, precum stabilirea unei întâlniri pentru a bea o cafea (Exemplul 1). Apoi m-am gândit un minut sau două pentru a găsi un proces care să ne conducă de la starea actuală la rezultatul dorit, recurgând la un număr minim de mesaje. Pasul final a fost să concep un mesaj care să descrie clar acest proces şi unde ne situăm. Aceste exemple s-au concentrat asupra răspunsului la un e-mail, dar ar trebui să fie limpede că o abordare similară funcţionează şi atunci când scriem un e-mail, pornind de la zero.

Abordarea centrată pe proces a e-mailului poate diminua semnificativ impactul acestei tehnologii asupra timpului şi atenţiei voastre. Există două motive pentru acest efect. În primul rând, vă reduce numărul de e-mailuri din Inbox – uneori semnificativ (un lucru atât de simplu precum stabilirea unei întâlniri pentru a bea o cafea se poate întinde cu uşurinţă pe parcursul a şase mesaje sau mai mult, acoperind o perioadă de multe zile, dacă nu aveţi

grijă ce răspunsuri daţi). Ceea ce, la rândul său, scurtează timpul pe care îl alocaţi e-mailurilor şi vă cruţă energia mintală pe care o folosiţi atunci când vă ocupaţi de această sarcină.

În al doilea rând, împrumutând terminologia lui David Allen, un mesaj bun, centrat pe proces, „închide bucla" imediat în raport cu proiectul în discuţie. Când un proiect este iniţiat printr-un e-mail pe care îl trimiteţi sauâl primiţi, acesta se instalează în peisajul vostru mintal, devenind ceva pe care îl aveţi „pe listă", în sensul că v-a fost adus la cunoştinţă şi, în cele din urmă, trebuie să vă ocupaţi de el. Această metodă închide bucla deschisă de îndată ce se formează. Stabilind întregul proces, notând pe lista de sarcini şi în calendar orice angajamente relevante pe care vi le luaţi şi punându-vă corespondentul la curent, mintea voastră poate se poate goli, eliberând spaţiul ocupat de proiect până atunci. O încărcătură mintală mai mică înseamnă mai multe resurse disponibile pentru gândirea profundă.

E-mailurile centrate pe procese s-ar putea să nu pară fireşti la început. În primul rând, vă impun să petreceţi mai mult timp gândindu-vă la mesaje înainte de a le compune. Pe moment, acest lucru v-ar putea face să simţiţi că petreceţi *mai mult* timp ocupându-vă de e-mail. Dar ideea importantă pe care trebuie să o reţineţi este că acele două sau trei minute în plus pe care le petreceţi în acest punct vă vor economisi mult mai multe minute pe care le-aţi petrece mai târziu, citind şi răspunzând la mesaje suplimentare, nenecesare.

Cealaltă problemă este că mesajele centrate pe procese pot părea rigide şi exagerat de tehnice. Convenţiile sociale actuale legate de e-mail promovează tonul conversaţional, care intră în conflict cu planurile mai sistematice sau cu arborii decizionali frecvent utilizaţi în comunicarea centrată pe procese. Dacă vă preocupă acest aspect, vă sugerez să adăugaţi mesajelor un preambul conversaţional mai lung. Puteţi chiar separa porţiunea

mesajului centrată pe procese de deschiderea conversaţională printr-o linie sau o puteţi numi „Următorii paşi propuşi”, astfel încât tonul tehnic să pară mai adecvat în acest context.

În cele din urmă, aceste mici bătăi de cap vor da roade. Gândindu-vă mai bine dinainte la ce vi se propune cu adevărat prin e-mailurile care zboară spre şi dinspre Inboxul vostru, veţi reduce considerabil impactul negativ al aceste tehnologii asupra capacităţii de a munci la ceea ce contează cu adevărat.

Sugestia 3: Nu răspundeţi în calitate de absolvent MIT, am avut oportunitatea de a interacţiona cu profesori universitari faimoşi. Cu această ocazie, am observat că mulţi dintre ei împărtăşeau o abordare fascinantă şi oarecum rară a e-mailului: comportamentul lor obişnuit atunci când primeau un e-mail era să *nu* răspundă la mesaj.

De-a lungul timpului, am aflat care era filosofia ce determina acest comportament: când vorbim despre e-mail, credeau profesorii, este responsabilitatea expeditorului să-l convingă pe destinatar că merită să răspundă. Dacă nu îţi susţineai ideea convingător *şi* nu reduceai îndeajuns efortul pe care trebuia să îl facă profesorul pentru a-ţi da o replică, nu primeai răspuns.

De exemplu, probabil că următorul e-mail nu ar fi generat un răspuns din partea multora dintre numele celebre de la Institut:

„Bună ziua, domnule profesor. Mi-ar plăcea să trec cândva pe la dumneavoastră pentru a vorbi despre «subiectul X». Sunteţi disponibil?”

Pentru a răspunde la acest mesaj, este nevoie de prea mult efort („Sunteţi disponibil?” este prea vag pentru a primi un răspuns rapid). De asemenea, nu există nicio tentativă de a susţine că această conversaţie merită timpul profesorului. Cu aceste amendamente în minte, iată o versiune a aceluiaşi mesaj, care ar avea şanse mai mari de a genera un răspuns:

„Bună ziua, domnule profesor. Lucrez la un proiect similar cu «subiectul X», cu coordonatorul meu, «domnul profesor Y». Aş putea să trec pe la dumneavoastră joi, în ultimele cincisprezece minute ale programului de la birou, pentru a vă explica mai detaliat ce urmărim şi pentru a vedea dacă ar putea completa proiectul dumneavoastră actual?”

Spre deosebire de primul mesaj, acesta clarifică motivul pentru care întâlnirea este justificată şi reduce la minimum efortul necesar din partea destinatarului pentru a răspunde.

Această sugestie vă cere să reproduceţi, în măsura în care este fezabil în contextul vostru profesional, ambivalenţa profesorală faţă de e-mail. Pentru a vă ajuta în acest efort, încercaţi să aplicaţi următoarele trei reguli în selectarea mesajelor care necesită un răspuns şi care nu.

Selectarea profesorală a e-mailului: nu răspundeţi la e-mailvui dacă se aplică vreuna dintre următoarele:

Este ambiguu sau îngreunează generarea unui răspuns din vreun alt motiv.

Nu este o chestiune sau o propunere care vă interesează.

Nu s-ar întâmpla nimic cu adevărat bun dacă aţi răspunde şi nu s-ar întâmpla nimic cu adevărat rău dacă nu aţi face-o.

y în toate cazurile există numeroase excepţii evidente. Dacă un mesaj ambiguu legat de un proiect de care nu vă pasă vine de la CEO-ul companiei, de exemplu, veţi răspunde. Dar, dincolo de aceste excepţii, această abordare profesorală vă cere să deveniţi mult mai necruţători atunci când vă hotărâţi să apăsaţi sau nu pe „reply”.

Această sugestie poate fi incomodă la început, deoarece vă va face să încălcaţi o convenţie-cheie care caracterizează la ora actuală e-mailul: răspunsurile sunt asumate, indiferent de relevanţa sau de caracterul adecvat ori nu al mesajului. De asemenea, nu există nicio cale

pentru a evita faptul că se vor întâmpla anumite lucruri neplăcute dacă adoptaţi această abordare. În cel mai bun caz, unii oameni ar putea fi derutaţi sau s-ar putea supăra, mai ales dacă nu li s-a întâmplat vreodată să se confrunte cu punerea la îndoială sau ignorarea convenţiilor legate de e-mail. Iată cum stau lucrurile: e în regulă. După cum scria cândva autorul Tim Ferriss: „Deprindeţi obiceiul de a lăsa să se întâmple mici lucruri rele. Dacă nu o faceţi, nu veţi găsi niciodată timp pentru lucrurile mari, care vă schimbă viaţa”.18 Ar trebui să vă reconforteze gândul că, după cum au descoperit profesorii de la MIT, oamenii îşi adaptează rapid aşteptările la caracterul specific al obiceiurilor voastre legate de comunicare. Faptul că nu le-aţi răspuns la mesajele scrise în grabă nu este, probabil, un eveniment central în vieţile lor.

După ce treceţi de disconfortul acestei abordări, veţi începe să vă bucuraţi de satisfacţiile pe care vi le aduce. Există două laitmotive frecvent vehiculate atunci când oamenii discută soluţii pentru excesul de e-mailuri. Unul spune că trimiterea e-mailurilor generează şi mai multe e-mailuri, în vreme ce celălalt afirmă că lupta cu e-mailurile ambigue sau irelevante este o sursă majoră de stres provocat de inbox. Abordarea sugerată aici răspunde agresiv la ambele chestiuni – trimiteţi mai puţine e-mailuri şi ignoraţi-le pe cele care nu simt uşor de procesat – şi, făcând acest lucru, veţi diminua semnificativ influenţa pe care Inboxul o menţine asupra timpului şi atenţiei voastre.

Concluzie

Povestea fondării Microsoft a fost spusă de atâtea ori, că a intrat în legendă. În iarna lui 1974, un tânăr student la Harvard, pe numele său Bill Gates, vede Altair, primul computer personal din lume, pe coperta revistei *Popular Electronics*. Gates îşi dă seama că există oportunitatea de a crea un soft pentru acesta, astfel că renunţă la tot şi, cu ajutorul lui Paul Alien şi al lui Monte Davidoff, îşi petrece următoarele opt săptămâni punând cap la cap o versiune a limbajului de programare BASIC, pentru Altair. Povestea

este deseori citată ca exemplu al intuiţiei şi îndrăznelii lui Gates, dar interviurile recente dezvăluie o altă trăsătură care a jucat un rol crucial în finalul său fericit: capacitatea ieşită din comun a lui Gates de a munci profund.

După cum explica Walter Isaacson într-un articol din 2013 pe această temă, scris pentru *Harvard Gazette*, Gates lucra cu o asemenea intensitate şi pentru perioade atât de îndelungate în acest interval de două luni, încât deseori adormea cu capul pe tastatură în mijlocul scrierii unui rând de cod. Dormea o oră sau două şi relua treaba de unde o lăsase, capacitate pe care Paul Alien, care continuă să fie impresionat şi astăzi, o descrie drept „un act extraordinar de concentrare" 1. În cartea sa, *The Inovators*[27], Isaacson a rezumat mai târziu înclinaţia unică a lui Gates spre profunzime după cum urmează: „Singura trăsătură care îl diferenţia [pe Gates de Allen] era concentrarea. Mintea lui Allen pendula între numeroase idei şi pasiuni, însă Gates era un obsedat în serie".2

Aici, în această poveste despre concentrarea obsesivă a lui Gatesă, întâlnim cea mai puternică formă a argumentului în sprijinul muncii profunde. Este uşor, în mijlocul turbulenţei epocii informaţiei care evoluează rapid, să ne mulţumim cu mormăieli dialectice. Cârcotaşii care se mişcă printre noi simt vag stânjeniţi de atenţia pe care oamenii o acordă telefoanelor şi tânjesc după zilele concentrării tihnite, în vreme ce hipsterii digitali echivalează această nostalgie cu luddismul şi plictiseala, crezând că o conectivitate intensă este fundamentul unui viitor utopic.

Marshall McLuhan declara că „mediul este mesajul", dar conversaţia noastră actuală pe această temă pare să implice că „mediul este moralitatea" – fie aderi la viitorul Facebook, fie consideri că te duce la pierzanie.

După cum subliniam în introducerea cărţii, nu am

27 Apărută în română cu titlul Inovatorii. Cum a creat revolupa digitală un grup de hackeri, genii şi tocilari, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, 2015 (n.r.).

niciun interes fată de această dezbatere. Devotamentul fată de munca profundă nu este o atitudine morală şi nicio declaraţie filosofică, ci recunoaşterea pragmatică a faptului că abilitatea de a ne concentra ne permite *să îndeplinim lucruri valoroase*. Munca profundă este importantă, cu alte cuvinte, nu pentru că perturbările sunt rele, ci pentru că i-a permis lui Bill Gates să fondeze o industrie de miliarde de dolari în mai puţin de un semestru.

Totodată, se pare că este o lecţie pe care eu, personal, am reînvăţat-o, în mod repetat, de-a lungul carierei mele. Simt devotat profunzimii de peste un deceniu, dar până şi eu simt surprins regulat de puterea sa. Când făceam studii postuniversitare, perioada în care am descoperit această abilitate şi am început să o transform într-o prioritate, am constatat că munca profundă îmi permite să scriu două lucrări de calitate, evaluate de colegi, pe an (un ritm respectabil pentru un student), fiind rareori nevoit să muncesc după ora 17 în cursul săptămânii sau să ridic un deget în weekenduri (o raritate printre colegii mei).

Însă, pe măsură ce mă apropiam de tranziţia la profesorat, am început să mă îngrijorez. Ca student şi postdoctorand, angajamentele mele erau minime – permiţându-mi să fac ceea ce doream cu cea mai mare parte a zilei. Ştiam că urma să pierd acest lux în următoarea fază a carierei mele şi eram încrezător în capacitatea mea de a integra suficientă muncă profundă în noul meu program, mai solicitant, pentru a-mi menţine productivitatea. În loc să mă las dominat de anxietate, am decis să fac ceva în acest sens: am creat un plan pentru a-mi întări muşchii folosiţi în munca profundă.

Am făcut aceste eforturi de antrenare în ultimii doi ani la MIT, în timpul studiilor postdoctorale, când începusem să caut poziţii de profesor universitar. Tactica mea principală a fost să îmi introduc constrângeri artificiale în program, pentru a putea aprecia mai mult

timpul liber limitat la care mă puteam aştepta ca profesor. Pe lângă regula mea de a nu munci seara, am început să îmi iau pauze de prânz prelungite, în mijlocul zilei, pentru a alerga, după care luam masa acasă. Totodată, în această perioadă am semnat contractul pentru a-mi scrie cea de-a patra carte, *Se Good They Can't Ignore You 4* – proiect care şi-a spus, bineînţeles, cuvântul asupra timpului meu.

Pentru a compensa aceste noi constrângeri, mi-am rafinat capacitatea de a munci profund. Printre alte metode, am început să îmi rezervcu grijă mai multe ore pentru munca profundă şi să blochez perturbările. De asemenea, mi-am dezvoltat capacitatea de a-mi procesa gândurile în timpul numeroaselor ore pe care le petreceam mergând în fiecare săptămână (ceea ce mi-a stimulat productivitatea) şi am devenit obsedat de găsirea unor locuri izolate, care facilitează concentrarea. În timpul verii, de exemplu, lucram deseori sub bolta bibliotecii Barker Engineering – un loc cavernos plăcut, care devine foarte aglomerat când studenţii încep cursurile, iar în timpul iernii căutam liniştea în locuri mai obscure, ajungând, în cele din urmă, să prefer mica, dar cocheta Lewis Music Library. La un moment dat, mi-am cumpărat chiar un caiet de laborator, cu pătrăţele şi un preţ de lux, 50 de dolari, pentru a lucra la demonstraţiile matematice, crezând că preţul ridicat al acestuia avea să mă facă să fiu mai ordonat în gândire.

Am ajuns să fiu surprins de cât de bine funcţiona acest angajament de a mă dedica profunzimii. După ce m-am angajat ca profesor universitar în ştiinţa calculatoarelor la Universitatea Georgetown, în toamna lui 2011, obligaţiile mele au crescut drastic. Dar mă pregătisem pentru acest moment. Nu numai că mi-am păstrat productivitatea în cercetare, ci *a şi crescut*. Ritmul meu anterior, de a scrie două lucrări bune pe an, pe care l-am menţinut pe durata anilor lejeri de studii postdoctorale, a crescut, ajungând la o medie de patru lucrări bune pe an, după ce am devenit profesor, având un program mult mai

aglomerat.5

Cu toate acestea, oricât de impresionantă era situaţia pentru mine, aveam să aflu în curând că nu îmi atinsesem încă limitele cu privire la ceea ce putea produce munca profundă. Această lecţie avea să survină în cel de-al treilea an de profesorat. În al treilea an la Georgetown, care a durat din toamna lui 2013 până în vara lui 2014, mi-am redirecţionat atenţia spre obiceiurile legate de munca profundă, căutând mai multe oportunităţi de a evolua. Un motiv important pentru reangajamentul faţă de profunzime este cartea pe care o citiţi acum – care a fost scrisă, în cea mai mare parte, în această perioadă. Bineînţeles, scrierea unui manuscris de 70.000 de cuvinte impunea, brusc, o nouă constrângere asupra programului meu deja aglomerat şi voiam să mă asigur că productivitatea mea academică nu avea de suferit din această pricină. Un alt motiv pentru care am revenit la profunzime a fost apropierea procesului de titularizare. Mai aveam un an sau doi în care puteam să public, înainte de evaluarea cazului meu în vederea titularizării. Cu alte cuvinte, *acesta* era momentul pentru a-mi demonstra capacităţile (mai ales ţinând cont că eu şi soţia mea plănuiam să ne mărim familia, propunându-ne să avem al doilea copil în anul de dinaintea titularizării). Ultimul motiv pentru care am revenit la profunzime a fost mai personal şi (recunosc) uşor capricios. Candidasem şi fusesem respins pentru obţinerea unui grant respectabil, pe care mulţi dintre colegii mei îl primeau. Eram supărat şi stânjenit, aşa că am decis ca, în loc să mă plâng şi să mă îndoiesc de mine, să compensez pierderea grantului crescând numărul şi caracterul impresionant al lucrărilor publicate – permiţându-le să declare în numele meu că *ştiam*, de fapt, ce fac, chiar dacă solicitarea grantului respectiv nu ieşise cum îmi dorisem.

Eram deja un adept fidel al muncii profunde, dar aceste trei forţe m-au determinat să îmi împing obiceiul la extrem. Am început să refuz necruţător angajamente care

presupuneau o risipă de timp şi să lucrez mai mult în locuri izolate, în afara biroului. Ţineam socoteala orelor de muncă profundă şi o aşezam într-un loc vizibil, în apropierea biroului, supărându-mă când nu reuşeam să îmi măresc ritmul suficient. Poate că lucrul care a avut cel mai mare impact a fost faptul că am revenit la obiceiul meu de la MIT de a lucra la probleme în mintea mea ori de câte ori aveam ocazia – fie că plimbam câinele sau făceam naveta. În vreme ce, înainte, aveam tendinţa de a mă dedica mai mult muncii profunde doar pe măsură ce se apropia un termen-limită, în anul acela eram de neoprit – aproape în fiecare zi, în aproape fiecare săptămână, îmi forţam mintea să înfrunte consecinţele, indiferent dacă se apropia sau nu un anumit termen de predare. Am făcut demonstraţii matematice în timp ce călătoream cu metroul şi pe când curăţăm zăpada. Când fiul meu dormea în weekend, mă plimbam prin curte gândindu-mă, iar când eram prins în trafic, analizam metodic problemele care îmi dădeau bătăi de cap.

Pe măsură ce anul înainta, am devenit o maşinărie de muncă profundă – iar rezultatul acestei transformări m-a luat prin surprindere. În acelaşi an în care am scris o carte, iar fiul meu cel mare a ajuns la dificila vârstă de doi ani, am reuşit să depăşesc dublul mediei productivităţii mele academice, publicând *nouă* lucrări evaluate de colegi – menţinându-mi, în tot acest timp, interdicţia de a lucra seara.

Mă grăbesc să recunosc că anul meu de profunzime extremă a fost poate puţin exagerat: s-a dovedit a fi epuizant intelectual şi, de acum înainte, voi reduce această intensitate. Dar această experienţă întăreşte ideea care a deschis această concluzie: munca profundă este mult mai puternică decât înţeleg cei mai mulţi oameni. Dedicaţia faţă de această abilitate i-a permis lui Bill Gates să profite la maximum de o oportunitate neaşteptată, creând o nouă industrie, iar pe mine m-a ajutat să-mi dublez productivitatea academică în acelaşi an în care am decis să

scriu, totodată, o carte. Susţin că a părăsi masele distrase pentru a te alătura celor puţini, absorbiţi de concentrare este o experienţă transformatoare.

Desigur, viaţa profundă nu este pentru toată lumea. Necesită o muncă asiduă şi schimbări drastice ale obiceiurilor. Pentru *y* mulţi, trebăluiala artificială caracteristică schimburilor rapide de e-mailuri şi posturile adoptate pe social media sunt reconfortante, în vreme ce munca profundă vă impune să lăsaţi multe din aceste lucruri în urmă. Totodată, asupra oricărui efort de a produce cele mai bune lucruri de care sunteţi capabili pluteşte o stânjeneală, căci sunteţi forţaţi să înfruntaţi posibilitatea că performanţa voastră maximă nu este (încă) atât de bună. Este mai simplu să facem comentarii cu privire la cultura noastră decât să păşim pe ringul lui Roosevelt, încercând să ne luptăm pentru a deveni mai buni.

Dar, dacă sunteţi dispuşi să vă învingeţi zona de confort şi temerile, luptând pentru a vă folosi mintea la capacitatea maximă cu scopul de a crea lucruri care contează, atunci veţi descoperi, aşa cum au făcut-o alţii înaintea voastră, că profunzimea generează o viaţă bogată, plină de productivitate şi sens. În Partea întâi, am citat-o pe scriitoarea Winifred Gallagher, care spunea: „Voi duce o viaţă focalizată, căci este cea mai bună din câte există”.6 Sunt de acord. La fel şi Bill Gates. Şi, acum că aţi terminat de citit această carte, sper că şi voi.

Note

Introducere! „În camera mea de meditaţie”, „Păstrez cheia” şi „Sentimentul de odihnă şi revigorare”: Carl Jung, *Memories*, *Dreams*, *Reflections*, traducere de Richard Winston Pantheon, New York, 1963.

2. „În ciuda faptului că avea mulţi pacienţi” şi alte informaţii despre obiceiurile artiştilor: Mason Currey, *Daily Rituals*: *How Artists Work*, Knopf, New York, 2013.

3. Următoarea cronologie a vieţii şi muncii lui Jung s-a dovedit, de asemenea, utilă în descifrarea rolului muncii

profunde în cariera sa: Charles Cowgill, „Carl Jung”, mai 1997, http://www.*muskingum.edu*/-*psych*/*psycweb*/*history*/*jung.html*.

4. Lista mea privind obiceiurile care însoţesc munca profundă a unor personalităţi se inspiră din următoarele surse:

Informaţiile despre Montaigne provin din: Sarah Bakewell, *How to Live*: *Or A Life of Montaigne în One Question and Twenty Attempts* at *an Answer*, Other Press, New York, 2010.

Informaţiile despre Mark Twain provin din: *Daily Rituals* de Mason Currey.

Informaţiile despre Woody Allen provin din documentarul lui Robert Weide din 2011, *Woody Men*: *A Documentary*.

Informaţiile despre Peter Higgs provin din: Ian Sample, „Peter Higgs Proves as Eluzive as Higgs Boson after Nobel Succes”, *Guardian*, 9 octombrie 2013, http://www.*theguardian.com*/*science*/*2013*/*oct*/*08*/*nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive*.

Informaţiile despre J.K. Rowling provin de pe: *https://twitter.com*/*jkrowling*.

Informaţiile despre Bill Gates provin din: Robert Guth, „În Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft’s Future”, *Wall Street Journal*, 28 martie 2005, http://*online*.*wsi.com*/*news*/*articles*/*ZB111196625830690477*.

Informaţiile despre Neal Stephenson provin dintr-o versiune mai veche a site-ului lui Stephenson, care au fost conservate într-un instantaneu făcut de The Internet Archive, în decembrie 2003: http://*web*. *archive.org*/*web*/*2003 i207 obo405*/http://www.*well.com*/*-neal*/*badcorrespondent.html*.

5. „Un studiu McKinsey din 2012 a constatat că”: Michael Chui *et al.*, „The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies”, McKinsey Global Institute, iulie 2012,http://www.*mekinsey.com*/*insights*/

hightechtelecomsintemet/thesocial-economy.

6. „Se pare că netul” şi „Nu sunt singurul”: Nicholas Carr, „Is Google Making Us Stupid?”, *The Atlantic Monthly*, iulie-august 2008,http://www.*theatlantic.com/magazine/ archive/20 o8/o7/is-google-making-us-stupid/3 o6868/*.

7. Faptul că N. Carr a trebuit să se mute într-o cabană pentru a termina de scris *The Shallows* provine din „Nota” autorului din ediţia necartonată a cărţii.

8. „Superputerea secolului XXI”: Eric Barker, „Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span”, *Barking Up the Wrong Tree*, 18 septembrie 2013, http://www.*bakadesuyo.com/20 i-/o9/stay-focused/*.

Capitolul 1

1. Informaţii despre traficul prilejuit de alegeri, înregistrat de Nate Silver, de pe site-ul *New York Times*: Marc Tracy, „Nate Silver Is a One-Man Traffic Machine for the Times”, *New Republic*, *6* noiembrie 2012, http://www.*newrepublic.com/ article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-mas sive-trajfic-new-york-times*.

2. Informaţii despre contractul lui Nate Silver cu ESPN/ABC News: Mike Allen, „How ESPN and ABC Landed Nate Silver”, *Politico*, 22 iulie 2013, http://www.*politico.com/blogs/ media/20 iş/o7/how-espn-and-abc-landednate-silver-i68 888.html*.

3. Exemple de temeri privind metodologia lui Silver:

Sean M. Davis, „Is Nate Silver’s Value at Risk?”, *Daily Caller*, 1 noiembrie 2012, http://*dailycaller.com/2012/11/ 01/isnate-silvers-value-at-risk/*.

Gary Marcus şi Ernest Davis, „What Nate Silver Gets Wrong”, *The New Yorker*, 25 ianuarie 2013, http://www.*newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/wh atnatesilver-gets-wrong.html*.

4. Informaţiile despre David Heinemeier Hansson provin de pe următoarele site-uri:

David Heinemeier Hansson, http://*david*.*heinemeierhansson.com*/.

Oliver Lindberg, „The Secrets Behind 37 signals' Succes", Tech Radar, 6 septembrie 2010, http://www.*techradar.com*/*us*/*news*/*internet*/*the-secrets-behind-tfsignals-suc cess-712499*.

„OAK Racing", Wikipedia, http://*en.wikipedia.org*/*wiki*/ *OAKR – acing*.

5. Pentru mai multe detalii despre contractele lui John Doerr: „John Doerr", *Forbes*, http://www.*forbes.com*/*profile*/ *john-doerr*/.

6. Valoarea netă de 3, 3 miliarde de dolari a lui John Doerr apare în pagina dedicată profilului acestuia de pe *Forbes.com*, din 10 aprilie 2014: http://www.*forbes.com*/*profile*/ *john-doerr*/.

7. „Ne aflăm la începuturile Marii Restructurări" şi „Tehnologiile avansează galopant": Eric Brynjolfsson şi Andrew McAfee, *Race Against the Machine*: *How the Digital Revolution Is Accelerating Inovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press, Cambridge, MA, 2011, p. 9.

8. „Alte tehnologii, precum vizualizarea datelor, analitica, comunicaţiile de mare viteză": *Ibid.*, p. 9.

9. „Întrebarea-cheie va fi: vă pricepeţi să lucraţi cu maşinile inteligente sau nu?": Tyler Cowen, *Average Is Over*, Penguin, New York, 2013, p. 1.

10. Sherwin Rosen, „The Economics of Superstars", *The American Economic Review* 71.5 (decembrie 1981), pp. 845 – 858.

11. „Să auzi o serie de cântăreţi mediocri nu contribuie la o performanţă remarcabilă": *Ibid.*, p. 846.

Exemplul Instagram şi semnificaţia sa pentru discrepanţele legate de muncă mi-au fost semnalate întâia oară de scrierile/discursurile lui Jaron Lanier.

Cum să deveniţi câştigători în noua economie

12. Detalii despre instrumentele lui Nate Silver:

Hickey, Walter, „How to Become Nate Silver în 9 Simple Steps”, *Business Insider*, 14 noiembrie 2012, http://www.*businessinsider.com/hownate-silver-a*nd-*fivethirty eight-works-2012 – 11*.

Nate Silver, „IAmA Blogger for Five Thirtyeight at The New York Times. Ask Me Anything”, Reddit, http://www.*reddit.com/r/IAmA/comments/166 yeo/iamabloggerfor fivethirtyeightatthenewyork*.

„Why Use Stata”, www.*stata.com/why-use-stata/*.

Exemplul SQL pe care l-am dat provine din postgre SQL, un sistem de baze de date cu sursă deschisă, popular atât în industrie, cât şi (mai ales) în mediul universitar. Nu ştiu exact ce sistem foloseşte Silver, dar aproape sigur necesită o variantă a limbajului SQL utilizat în acest exemplu.

Munca profundă vă ajută să învăţaţi rapid lucrurile grele

13. „Lăsaţi-vă mintea să devină o lentilă”: Antonin-Dalmace Sertillanges, *The Intellectual Life*: *Its Spirits*, *Conditions*, *Methods*, traducere de Mary Ryan, Mercier Press, Cork, Ireland, 1948, p. 95.

14. „Dezvoltare şi adâncire a minţii”: *Ibid.*, p. 13.

15. Detaliile despre practica deliberată se inspiră în mare măsură din următoarea lucrare de referinţă pe această temă: K.A. Ericsson, R.T. Krampe şi C. Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance”, *Psychological Review* 100.3 (1993) pp. 363 – 406.

16. „Negăm că aceste diferenţe [dintre experţi şi adulţii normali] sunt imuabile”: *Ibid.*, p. 13.

17. „Înşişi oamenii de geniu”: Sertillanges, *The Intellectual Life*, p. 95.

18. „Atenţia difuză este aproape antitetică faţă de *atenţia susţinută*, impusă de practica deliberată”: Ericsson, Krampe şi Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance”, p. 368.

19. Detalii despre neurobiologia performanţei

experţilor pot fi găsite în: Coyle, *The Talent Code*. Coyle are, de asemenea, un slideshow interesant despre mielinizare pe site-ul său: „Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin", The Talent Code, www.*thetalenteode.com*/*myelin*.

20. Pentru mai multe detalii despre practica deliberată, următoarele două cărţi furnizează o bună şi populară prezentare generală:

Geoffrey Colvin, *Talent Is Overrated*: *What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio, New York, 2008.

Daniel Coyle, *The Talent Code*: *Greatness Isn't Bom*. *It's Grown*. *Here's How*, Bantam, New York, 2009.

Munca profundă vă ajută să produceţi la un nivel înalt

21. Mai multe detalii despre Adam Grant, experienţa sa şi CV-ul său (de 30 de pagini) pot fi găsite pe site-ul său academic: https://*mgmt*. *wharton*. *upenn.edu*/*profile*/*1323*/.

22. Adam Grant, *Give and Take*: *Why Helping Others Drives Our Succes*, Viking Adult, New York, 2013.

23. Articolul despre Adam Grant din *New York Times Magazine*: Susan Dominus, „The Saintly Way to Succeed", *New York Times Magazine*, 31 martie 2013, MM20.

24. Cal Newport, *How to Become a Straight-A Student*: *The Un convenţional Strategies Used by Real Collège Students to Score High While Studying Less*, Three Rivers Press, New York, 2006.

25. Sophie Leroy, „Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109 (2009), pp. 168 – 181.

Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?

26. „Subminează lucrurile pe scară largă şi o face în mod repetat" „îmi fac treaba în mare parte stând în picioare la masă" şi detaliile despre programul zilnic al lui Jack Dorsey provin din următorul articol de pe *Forbes.com*: Eric Savitz, „Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter

and Square", *Forbes*, 17 octombrie 2012, http://www.*forbes.com/ sites/ericsavitz/2012/io/iy/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-a*nd-*square/3/*.

27 – Valoarea netă a lui Jack Dorsey a fost extrasă din profilul acestuia de pe *Forbes.com*, pe io aprilie 2014: http://www.*forbes.com/profile/jack-dorsey/*.

28. „Pot rezista o sâmbătă întreagă fără": dintr-un interviu cu Kerry Trainor, luat în octombrie 2013 de *Huff Post Live*. Clipul legat de utilizarea e-mailului este disponibil aici: http://www.*kirotv.com/videos/technology/how-long-canvimeo-ceo-kerry-trainor-go-without/vCCBLD/*.

Capitolul 2

1. „cel mai mare spaţiu deschis din lume" şi alte informaţii despre noul sediu Facebook: Rose Hoare, „Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds?", CNN, 4 octombrie 2012, http://*edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-ojfice open-plan/*.

2. „Îi încurajăm pe oameni să stea în spaţii deschise" şi alte informaţii despre sediul Square: Eric Savitz, „Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", *Forbes*, 17 octombrie 2012,http://www.*forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/ jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-a*nd-*square*.

3. „rezervată adolescenţilor vorbăreţi" şi „noi creşteri ale productivităţii" din următorul articol *New York Times* despre mesageria instant: David Strom, „I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks", *New York Times*, 5 aprilie 2006,http://www.*nytimes.com/2006/04/05/techn OIOgy/ techspeciali/ofmessage.html*.

4. Mai multe detalii despre Hall pot fi găsite pe *Hall.com* şi în acest articol: Alexia Tsotsis, „Hall.com Raises $580K from Founder's Collective and Others to Transform Real-time Collaboration", *Techerunch*, 16 octombrie 2011, http://*techerunch.com/2 011/10/16/hall-com-raises-$80 k-fromfounders-collective-a*nd-*others-to-*

transform-realtime-colla boration/.

5. O listă la zi cu cei peste 800 de angajaţi *New York Times* care folosesc Twitter: https://*tvritter.com/nytimes/nyt-joumalists/ members*.

6. Articolul original despre Jonathan Franzen pentru *Guardian* a fost publicat online, pe 13 septembrie 2013, cu titlul „Jonathan Franzen: What's Wrong with the Modern World". A fost şters din motive „legale".

7. Iată articolul din 4 octombrie 2013, din *State*, de Katy Waldman, care a ajuns să fie intitulat „Jonathan Franzen's Lonely War on the Internet Continues". Observaţi din URL că titlul original era şi mai aspru: http://*wxvw. state.com/blogs/juture tense/2013/10/04/Jonathan franzensaystwitterisacoercive developmentisgrumpy andout.html*.

8. „Franzen constituie o categorie unică", din răspunsul lui Jennifer Weiner către Franzen în *The New Republic*: Jennifer Weiner, „What Jonathan Franzen Misunderstands About Me", *New Republic*, 18 septembrie 2013, http://www.*newrepublic.com/article/114762/Jennifer-weiner-respondsionathan-franzen*.

9. „perturbări masive" şi „Dacă tocmai te-ai apucat de o treabă": Julian Treasure, „Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices", Sound Agency, 16 noiembrie 2011,http://www.*thesoundagency.com/2011/sound-news/ moredamaging-evidence-on-open-plan-offices/*.

10. „Subiecţii au declarat" şi rezultatele aferente din: Gloria Mark, Victor M. González şi Justin Harris, „No Task Left Behind? Examining the nature of Fragmented Work", *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors în Computing Sistems*, ACM, New York, 2005.

II. „Twitter este cocaina dependenţilor de media" şi alte detalii despre opiniile lui George Packer despre social media: George Packer, „Stop the World", *The New Yorker*, 29 ianuarie 2010,http://www.*nexvyorker.com/online/blogs/*

Georgepacker/2010/oi/stop-the-world.html.

Gaura neagră a măsurătorilor

12. „O metodă de comunicare «liberă şi lipsită de fricţiuni»" şi alte detalii despre experimentul lui Tom Cochran legat de e-mail: Tom Cochran, „Email Is Not Free", *Harvard Business Review*, *8* aprilie 2013,http://*blogs*. *hbr*. *Org*/*2013*/*04*/*email-is-not-free*/.

13. „obiectiv, este dificil să măsori contribuţiile individuale": Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap Press, Cambridge, MA, 2014, p. 509.

14. „neîndoielnic adevărat": Jim Manzi, „Piketty's Can Opener", *National Review*, 7 iulie 2014, http://www.*nationalreview.com*/*comer*/*382084*/*pikettys-can-opener-jim-manzi*. Prima oară am găsit citatul din Piketty în această recenzie critică atentă pe care o face Jim Manzi cărţii lui Piketty.

Principiul minimei rezistenţe

15. „La început, echipa a opus rezistenţă", „îşi puneau cariera în pericol" şi „au livrat un produs mai bun clientului", ca şi un bun rezumat al cercetărilor despre conectivitate ale lui Leslie Perlow pot fi găsite în Leslie A. Perlow şi Jessica L. Porter, „Making Time Off Predictable – and Required", *Harvard Business Review*, octombrie 2009, https://*hbr.org*/*2009*/*10*/*making-time-off-predictable-andrequired*.

16. Pentru mai multe detalii despre sistemul de gestionare a sarcinilor al lui David Allen, a se vedea cartea acestuia: David Allen, *Getting Things Done*, Viking, New York, 2001. Diagrama lui Allen, privind gestionarea sarcinilor, care cuprinde cincisprezece elemente, poate fi găsită în Allen, *Getting Things Done*, ca şi ordine: *http://gettingthingsdone.com*/*pdfs*/*ttworkflowchart.pdf*.

Trebăluiala, ca substitut al productivităţii

17. Indicele h al unui profesor universitar este (generic vorbind) cea mai mare valoare *x* care satisface următoarea regulă: „Am publicat cel puţin *x* lucrări, care au fost citate de *x* ori sau mai mult". Remarcaţi că această

valoare reuşeşte să surprindă atât câte lucrări aţi scris şi cât de des sunteţi citaţi. Nu puteţi obţine un indice h ridicat producând pur şi simplu o mulţime de lucrări cu valoare scăzută *sau* având un număr mic de lucrări care simt citate deseori. Acest parametru tinde să crească de-a lungul carierei, motiv pentru care, în numeroase domenii, obiectivele indicelui h sunt legate de anumite momente de răscruce din carieră.

18. „Pentru a face o treabă cu adevărat bună în fizică”: citatul poate fi auzit la minutul 28: 20, dintr-un interviu televizat din 1981, cu Richard Feynman, realizat pentru emisiunea BBC *Horizon* (interviul a fost difuzat în Statele Unite ca episod al documentarului *NOVA*). Videoclipul de pe YouTube cu acest interviu, pe care l-am vizionat când m-am documentat pentru această carte a fost şters între timp din pricina plângerii făcute de BBC, cu privire la încălcarea copyrightului (https://www.*youtube.com*/watch?v=*Bg awpqe*/*DEE*). Cu toate acestea, transcrierea citatului relevant poate fi găsită pe http://*articles*. *latimes.com*/*1988 – 02 – 16*/ *news*/*mn-42 p68 inobel-prize*/*2*, http://*calnewport.com*/ *blog*/*2014*/*04*/*20*/*Richard-feynman-didnt-win-a-mbel-byresponding-promptly-to-e-mails*/ şi http://www.*worldcat.org*/ *wcpa*/*servlet*/*DCAR – cad*? *standard No = 07382 oio8 i & standar dno Type = i & excerpt = true*.

19. „Managerii înşişi se mişcă într-un ambient psihologic năucitor”: Matthew Crawford, *Shop Class as Soulcraft*, Penguin, New York, 2009, p. 9.

20. „A trage la şaibă”. Acest concept este o metaforă populară în discutarea sistemului de gestionare a sarcinilor al lui David Allen; cf. Merlin Mann, „Podcast: Interview with GTD’s David Allen on Procrastination”, 43 Folders, 19 august 2007, http://www.*43 folders.com*/*2006*/*10*/*10*/*productive-talk-procrastination*; Wayne Schuller, „The Power of Cranking Widgets”, blogul lui Schuller, 9 aprilie 2008,

http://*schuller.id.*auz*2008*/*04*/*09*/*the-power-of-cranking-widgets-gtd-times*/; şi Leo Babauta, „Cranking Widgets: Turn Your Work into Stress-free Productivity, Zen Habits, 6 martie 2007,http://*zenhabits.net*/*cranking-widgets-tumyour-work-into*/.

21. Mai multe detalii despre interdicţia Marissei Mayer de a lucra de acasă: Nicholas Carlson, „How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off”, *Business Insider*, 2 martie 2013, http://www.*businessinsider.com*/*how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahooswere-slacking-off-2013* – *3*.

Cultul internetului

22. Contul de Twitter al Alissei Rubin este Alissanyt. Nu am dovezi clare că s-au făcut presiuni asupra ei pentru a posta mesaje pe Twitter. Dar pot face nişte deducţii: include „nyt” în adresa de Twitter, iar *Times* are un birou de social media care contribuie la educarea angajaţilor cu privire la folosirea social media (cf.https://www.*mediabistro.com*/ *alltwitter*/*new-york-times-social-media-deskb*-3783), efort care a făcut ca peste 800 de angajaţi să posteze pe această platformă: https://*twitter.com*/*nytimes*/*nyt-joumalists*/*members*. Iată un exemplu de articol scris de Alissa Rubin, peste care am dat în timp ce scriam acest capitol: Alissa J. Rubin şi Maia de la Baume, „Claims of French Complicity în Rwanda’s Genocide Rekindle Mutual Resentment”, *New York Times*, 8 aprilie 2014, http://www.*nytimes.com*/*2014*/*04*/*09*/*world*/*Africa*/*claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html*? *ref* = *alissajohannsemnbin*.

23. Neil Postman, *Technopoly*: *The Surrender of Culture to Technology*, Vintage Books, New York, 1993.

24. „Nu le face ilegale”: *Ibid.*, p. 48.

25. „Această predilecţie de a vedea «Internetul» ca pe o sursă de înţelepciune”: Evgeny Morozov, *To Save Everything*, *Click Here*, Public Affairs, New York, 2013, p.

25.

Capitolul 3

1. „Fac toată treaba manual”: din declaraţia artistică a lui Ric Furrer, care poate fi găsită Online, laolaltă cu detalii biografice generale despre Furrer şi informaţii despre afacerea sa: http://www.*doorcountyforgeworks.com*.

2. „Această parte, topirea iniţială”, „Trebuie să fii foarte blând”, „Este gata” şi „Să o faci cum trebuie este cel mai complicat lucru”: din documentarul PBS „Secrets of the Viking Swords”, care este un episod din serialul *NOVA*, difuzat prima dată pe 25 septembrie 2013. Pentru mai multe informaţii despre episod şi vizionare Online, a se vedea: http://www.*pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html*.

3. „Satisfacţia de a te manifesta concret”: Crawford, *Shop Class as Soulcraft*, p. 15.

4. „Lumea superautostrăzilor informaţiei”: din declaraţia artistică a lui Ric Furrer: http://www.*doorcountyforgeworks.com*.

Argumentul neurological profunzimii

5. „nu doar cancer”, „Boala aceasta doreşte să „şi „filme, plimbări”: Winifred Gallagher, *Rapt*: *Attention and the Focused Life*, New York, Penguin, 2009, p. 3.

6. „Precum degetele care arată spre lună”: *Ibid.*, p. 2.

7. „Cine eşti”: *Ibid.*, p. 1.

8. „buton de resetare”: *Ibid.*, p. 48.

9. „În loc să continuaţi să vă concentraţi”: *Ibid.*, p. 49.

10. Deşi *Rapt* furnizează un rezumat bun al cercetărilor despre pozitivitate făcute de Barbara Fredrickson (a se vedea paginile 48 – 49), mai multe detalii pot fi găsite în cartea din 2009, scrisă de Fredrickson pe această temă: Barbara Frederickson, *Positivity*: *Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Po*sitive *Emotions*.

Overcome Negativity, and Thrive, Crown Archetype,

New York, 2009.

11. Cercetarea Laurei Carstensen apare în *Rapt* (a se vedea paginile 50 – 51). Pentru mai multe informaţii, a se vedea următorul articol: Laura L. Carstensen şi Joseph A. Mikels, „At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Efect", *Current Directions in Psychological Science* 14.3 (2005), pp. 117 – 121.

12. „concentrare atât de intensă": Mihály Csikszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row Publishers New York, 1990, p. 71 [Carte apărută şi în limba română cu titlul *Flux – psihologia fericirii*, traducere de Monica Lungu, Editura Publica, Bucureşti, 2015 – n.r.].

13. „Cinci ani de studiere": Gallagher, *Rapt*, p. 13.

14. „Îmi voi alege ţintele cu grijă": *Ibid.*, p. 14.

Argumentul psihologic al profunzimii

15. Pentru mai multe detalii despre metoda mostrei de experienţă, citiţi articolul original aici: Reed Larson şi Mihály Csikszentmihályi, „The Experience Sampling Method", *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science* 15 (1983), pp. 41 – 56.

De asemenea, puteţi găsi un scurt rezumat al tehnicii pe Wikipedia: http://*en.wikipedia.org/wiki/Experiencesampling method*.

16. „Cele mai bune momente survin, de obicei": Csikszentmihályi, *Flow*, p. 3.

17. „În mod ironic, este mai uşor să ne bucurăm de slujbe": *Ibid.*, p. 162.

18. „slujbele ar trebui reconcepute": *Ibid.*, p. 157.

Argumentul filosofic al profunzimii

19. „Lumea era": Hubert Dreyfus şi Sean Dorrance Kelly, *All Things Shining*: *Reading the Western Classics to Fiind Meaning in a Secular Age*, Free Press, New York, 2011, p. xi.

20. „Adoptarea metafizică a individului autonom, care a survenit odată cu Iluminismul": *Ibid.*, p. 204.

21. „Pentru că fiecare bucată de lemn este distinctă":

Ibid., p. 210.

22. „nu este să *genereze* semnificaţie”: *Ibid.*, p. 209.

23. „Codurile frumoase simt scurte şi concise”: dintr-un interviu THNKR cu Santiago González, disponibil online: https://www.*youtube.com*/watch?v=*DBXZWBdNsw*.

24. „Noi, cei care nu facem decât să tăiem piatra” şi „în cadrul structurii generice”: din prefaţa cărţii lui Andrew Hunt şi David Thomas, *The Pragmatic Programmer*: *From Journeyman to Master*, Addison-Wesley Professional, New York, 1999.

Homo Sapiens Profundus

25. „Voi duce o viaţă focalizată”: Gallagher, *Rapt*, p. 14.

Regula 1

1. W. Hofmann, R. Baumeister, G. Forster şi K. Vohs, „Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control”, *Journal of Personality and Social Psychology* 102.6 (2012), pp. 1318 – 1335.

282

Deep Worii Note

2. „Dorinţa s-a dovedit a fi norma, nu excepţia”: Baumeister, Roy R, şi John Tierney, *Wilipower*: *Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin Press, New York, 2011, P3

3. „să ia o pauză de la munca [asiduă]”: *Ibid.*, p. 4.

4. Studiu original: Baumeister, R., E. Bratlavsky, M. Muraven şi D.M. Tice, „Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?”, *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998), pp. 1252 – 1265.

Decideţi-vă ce filosofie a profunzimii adoptaţi

5. „Ceea ce fac necesită ore îndelungi de studiu” şi „Sunt un om fericit”: de pe pagina web a lui Donald Knuth: http://*www-cs-faculty*. *stanford.edu*/*-uno*/*email.html*.

6. „Persoanele care doresc să îmi tulbure concentrarea”:

de pe vechiul site al lui Neal Stephenson, pe o pagină numită „My Ongoing Battle with Continuous Parţial

Attention”, arhivată în decembrie 2003: http://*web*.*archive.org*/ *web*/*20 ojzzj7 j8*/http://www.*well.com*/*-neal*/.

7. „ecuaţia productivităţii este una nonliniară”: de pe vechiul site al lui Neal Stephenson, pe o pagină numită „Why I Am a Bad Correspondent”, arhivată în decembrie 2003: http://*web*. *archive*. *Org*/*web*/*200 j120706040 j*/http://www.*well.com*/*-neal*/*badcorrespondent.html*.

8. Neal Stephenson, *Anathem*, William Morrow, New York, 2008.

9. Pentru mai multe detalii despre conexiunea dintre *Anathem* şi tensiunea dintre concentrare şi perturbare, a se vedea „Interview with Neal Stephenson”, publicat pe *Good Reads*.

com, în septembrie 2008: http://www.*goodreads.com*/*interviews*/*show*/*i4*. *Nealătephenson*.

10. „Aceea era şansa mea”: din celebrul articol (pe internet) „Don’t Break the Chain” de Brad Isaac, scris pentru *Lifehacker.com:* http://*lifehacker.com*/*281626*/*jerry-seinfelds-productivity-secret*.

11. „unul dintre cei mai buni ziarişti de revistă din America”: Christopher Hitchens, „Touch of Evil”, *London Review of Books*, 22 octombrie 1992, http://www.*lrb.co.uk*/*vi4*/*z*/*christopher-hitchens*/*touch-of-evil*.

12. Walter Isaacson şi Evan Thomas, *The Wise Men*: *Six Friends and the World They Made*, Simon and Schuster, New York, 2012, reeditare. (Versiunea originală a cărţii a fost publicată în 1986, dar a fost de curând republicată într-o ediţie cartonată, probabil datorită succesului editorial recent înregistrat de Isaacson.)

13. „poveste cu straturi multiple” şi „dăduseră naştere unui Plutarh al Războiului Rece”: din fragmentele recenziilor cărţii lui Walter Isaacson, *The Wise Men*, pe care le-am găsit în prezentările incluse pe coperta cărţii, reproduse pe site-ul oficial al Editurii Simon and Schuster, pe pagina dedicată cărţii: http://*books*. *simonandschuster.com*/ *The-Wise-Men*/*Walter-*

Isaacson/9781476728827.

Ritualizaţi

14. „flecare centimetru din biroul newyorkez al [lui care]”, „M-am instruit” şi alte detalii despre obiceiurile lui Robert care: Jonathan Darman, „The Marathon Man”, *Newsweek*, 16 februarie 2009, pe care am descoperit-o prin următoarea postare: „Robert care”, pe blogul lui Mason

Currey, *Daily Routines*: http://*dailyroutines*. *typepad.com/ dailyroutines/2 oo9/o2/robert-caro.html*.

15. Informaţiile despre Charles Darwin mi-au parvenit prin postarea „Charles Darwin” de pe *Daily Routines* al lui Mason Currey, din 11 decembrie 2008, http://*dailyroutines*.
typepad.com/dailyroutines/2008/12/charles-darmn.html.

16. La rândul său, postarea se inspiră din *Charles Darwin*: *A Companion* de R.B. Freeman, accesată de Currey din *The Complete Work of Charles Darwin Online*.

17. „Există o idee populară că artiştii”: din următorul articol de pe *State.com*: Mason Currey, „Daily Rituals”, *State*, 16 mai 2013,http://www.*state.com/articles/arts/culturebox/ features/20 i3/dailyrituals/johnupdikewilliamfaulkner chuckelosetheydidntwaitforinspiration.html*.

18. „[Marile minţi creative] gândesc ca artiştii”: din David Brooks, „The Good Order”, *New York Times*, 25 septembrie 2014, *op-ed*. http://www.*nytimes.com/20 i4/o9/26/opinion/ david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html*? *r = i*.

19. „Doar ideile dobândite în urma plimbării sunt valoroase.”: Am găsit acest citat din Nietzsche în excelenta carte despre plimbare şi filosofie: Frederick Gros, *A Philosophy of Walking*, traducere de John Howe, Verso Books, New York, 2014.

Faceţi gesturi grandioase

20. „În timp ce terminam *TeMsmanele morţii*, într-o zi a venit”: din transcrierea interviului lui Rowling din

2010, luat de Oprah Winfrey, aflată pe pagina Harry Potter: http://www.*harrypotterspage.com/201 o/i O/03/transcript-of-oprah-interview-with-j-k-rowling/*.

21. Detaliile legate de J.K. Rowling şi lucrul la Balmoral Hotel: Simon Johnson, „Harry Potter Fans Pay. 1.000 a Night to Stay în Hotel Room Where JK Rowling Finished Series", *Telegraph*, 20 iulie 2008,http://www.*telegraph.co.uk/news/ celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-iooo-a-night – to-stay-in-hotel-room-where-JK-Rowling-finished-series.html*.

II. Pentru mai multe detalii despre săptămânile de Gândire ale lui Bill Gates: Robert A Guth, „În Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future", *Wall Street Journal, 18* martie 2005, http://*online. wsi.com/news/articles/ZB1111966* Hubert *28 jo690477*? *mg = reno64-wsi*.

23. „Sunt două luni şi jumătate": din următorul interviu cu autorul: Robert Birnbaum, „Alan Lightman", *Identity Theory*, *16* noiembrie 2000, http://www.*identitytheory.com/ alan-lightman/*.

24. Cartea lui Michael Pollan despre construirea unei cabane destinate scrisului: Michael Pollan, *A Place of My Own*: *The Education of an Amateur Builder*, Random House, New York, 1997.

25. Pentru mai multe detalii despre strădania lui William Shockley pentru a inventa tranzistorul cu joncţiune: „Shockley Invents the Junction Tranzistor", PBS, http://www.*pbs.org/tranzistor/backgroundi/events/junctinv. html*.

26. „ADN-ul interesat de lucruri care îţi iau ochii": dintr-o postare pe blog de Shankman: „Wherezs Your Home?", site-ul lui Peter Shankman, 2 iulie 2014, http://*shankman.com/where-s-your-home/*.

27. „Călătoria m-a costat 4.000 de dolari": dintr-un interviu cu Shankman: Dyan Machan, „Why Some Entreprene

286

Deep Wwfe Note urs Call ADHD a Superpower", Market Watch, 12 iulie 2011, http://www.*marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpowe r-for-some-its-adhd-1310052627559*.

Nu lucraţi singuri

28. Articolul din *Bloomberg Businessweek*, din iulie 2013, de Venessa Wong, intitulat „Ending the Tyranny of the Open-Plan Office": http://www.*bloomberg.com/artides/2 oiyo7-oi/ending-the-tyranny-of-the-open-plan-office*. Acest articol oferă mai multe informaţii despre efectul negativ al spaţiilor de lucru deschise asupra productivităţii angajaţilor.

29. Referinţa la cei 2 800 de angajaţi menţionaţi în legătură cu dimensiunea biroului deschis al Facebook provine din următorul articol din *Daily Mail*, din martie 2014: Mark Prigg, „Now That's an Open Plan Office", http://www.*dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS open-plan-office-New-pictures-reveal-Facebooks-hackercampus-house-io-ooo-workers – ONE-room.html*.

30. „Să faciliteze comunicarea şi fluxul ideilor": Maria Konnikova, „The Open-Office Trap", *The New Yorker*, 7 ianuarie 2014,http://www.*newyorker.com/business/currency/ the-open-office-trap*.

31. „Spaţiul deschis este spectaculos": Seth Stevenson, „The Boss with No Office", *State*, 4 mai 2014, http://www.*state.com/articles/business/psychologyofmanagement/2014/05/ openplanqfficesthenewtrendinworkplacedesign. i.html*.

32. „Îi încurajăm pe oameni să rămână vizibili": Eric Savitz, „Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", *Forbes*, 17 octombrie 2012, http://www.*forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-oftwitter-and-square/3/*.

33. Citatele din *New Yorker* despre Building 20, ca şi despre contextul general şi listele de invenţii provin dintr-

un articol din 2012, din *New Yorker*, la care se adaugă, într-o măsură mai mică, experienţa directă a autorului legată de folclorul MIT: Jonah Lehrer, „Groupthink”, *The New Yorker*, 30 ianuarie 2012, http://www.*newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink*.

34. „să traversezi holul” şi informaţiile despre Mervin Kelly şi ţelurile acestuia cu privire la Laboratoarele Bell din campusul din Murray Hill: Jon Gertner, „True Inovation”, *New York Times*, 25 februarie 2012, http://www.*nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/inovation-andthe-bell-labs-miracle.html*.

35. Un rezumat interesant al istoriei invenţiei tranzistorului poate fi găsit în „Tranzistorized!”, pe site-ul PBS: http://www.*pbs.org/tranzistor/albumi/*. O istorie mai detaliată poate fi găsită în Capitolul 7 al cărţii lui Walter Isaacson din 2014, *The Inovators*, Simon and Schuster, New York.

Executaţi ca o companie

36. „Cum fac asta?”: Chris McChesney, Sean Covey şi Jim Hiding, *The 4 Disciplines of Execution*, Simon and Schuster, New York, 2004, pp. xixxx.

37. Clayton Christensen vorbeşte şi el despre experienţa sa cu Andy Grove într-un articol din *Harvard Business Review*, „How Will You Measure Your Life?”, iulie-august 2010, pe care l-a dezvoltat ulterior, scriind o carte cu acelaşi nume: http://*hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/*

ar fi.

38 – „Cu cât încercaţi să faceţi mai mult”: McChesney, Covey şi Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p. 10.

39. „Dacă doriţi să câştigaţi războiul atenţiei”: David Brooks, „The Art of Focus”, *New York Times*, 3 iunie 2013,http://www.*nytimes.com/2014/06/03/opinion/Brooks-theart-of-focus.html*? *hp & rref = opinion & r = 2*.

40. „Când îi aflaţi”: McChesney, Covey şi Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p. 12.

41. „Oamenii joacă diferit când ţin scorul”: *Ibid.*, p. 12.

42. „Un ritm creat prin şedinţe regulate şi frecvente” şi „execuţia are cu adevărat loc”: *Ibid.*, p. 13.

Fiţi leneşi

43. „Nu sunt ocupat” şi „Trândăvia nu este doar o vacanţă”:

Tim Kreider, „The Busy Trap”, *New York Times*, 30 iunie 2013,http://*opinionator*. *blogs*. *nytimes.com*/*2012*/*06*/*30*/ *the-busy-trap*/.

44. Multe (deşi nu toate) dintre cercetările citate pentru a susţine valoarea timpului liber mi-au fost aduse la cunoştinţă prin intermediul unui articol detaliat din *Scientific American* pe acest subiect: Ferris Jabr, „Why Your Brain Needs More Downtime”, *Scientific American*, 15 octombrie 2013, http://www.*scientificamerican.com*/*article*/*mental-downtime*/.

45. „Literatura ştiinţifică subliniază”: din prezentarea lui Ap Dijksterhuis, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren şi Rick B. van Baaren, „On Making the Right Choice: The

Deliberaţion-Without-Attention Efect”, *Science* 311.5763 (2006), pp. 1005 – 1007.

46. Studiul despre teoria restaurării atenţiei descris în text: Marc G. Berman, John Jonides şi Stephen Kaplan, „The Cognitive Benefits of Interacting with Nature”, *Psychological Science* 19.12 (2008), pp. 1207 – 1212.

47. Am afirmat că acest studiu este „frecvent citat” pe baza celor peste 400 de citări identificate de Google Scholar, începând cu noiembrie 2014.

48. Un articol Online în care Berman vorbeşte despre acest studiu şi TRA la nivel mai general (sursa citatelor mele din Berman): Marc Berman, „Berman on the Brain: How to Boost Your Focus”, *Huffington Post*, 2 februarie 2012, http://www.*huffingtonpost.ca*/*marc-berman*/*attention-restoratio-theory-natureb1242261.html*.

49. Rachel Kaplan şi Stephen Kaplan, *The*

Experience of Nature: A Psychological Perspective, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

50. K.A. Ericsson, R.T. Krampe şi C. Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100.3 (! 993) PP363 – 406.

51. „Angajamentul de a face un plan specific pentru îndeplinirea unui obiectiv": din E.J. Masicampo şi Roy F. Baumeister, „Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfiilfilled Goals", *Journal of Personality and Social Psychology* 101.4 (2011), p. 667.

Regula 2

1. Estimarea mea, referitoare la „sute de mii" de oameni care studiază Talmudul zilnic provine dintr-un articol de Shmuel Rosner, „A Page a Day", *New York Times*, 1 august 2012 (http://*latitude*. *blogs*. *nytimes.com*/*2012*/*08*/*01*/*considering-s even-a*nd-*a-half-years-of-daily-talmud-study*/), ca şi din corespondenţa mea personală cu Adam Marlin.

2. „Aşadar, avem o unitate de măsură care ne permite să-i împărţim pe oameni" şi „Oamenii cu care vorbim continuu au afirmat": interviul lui Clifford Nass, din 10 mai 2013, cu Ira Flatow, la emisiunea *Talk of the Nation*: *Science Friday*, de pe NPR. Fişierul audio şi transcrierea acestuia sunt disponibile online: „The Myth of Multitasking", http://www.*npr*. *Org*/*2013*/*05*/*10*/*182861382*/*the-mythof-multitasking*. Din nefericire, Nass a murit neaşteptat la doar şase luni după acest interviu.

Nu luaţi pauză de la perturbări. În schimb, luaţi pauză de la concentrare.

3. William Powers, *Hamlet's Blackberry*: *Building a Good Life* in a *Digital Age*, Harper, New York, 2010.

4. „Faceţi ceea ce făcea Thoreau": „Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life", *PBS News Hour*, 16 august 2010, http://www.*pbs.org*/*newshour*/*bb*/*science-july-decio-*

hamletso8-i6/.

Lucraţi ca Teddy Roosevelt

5. Informaţiile generale despre obiceiurile de la Harvard ale lui Theodore Roosevelt provin din fantastica biografie a lui Edmund Morris: Edmund Morris, *The rise of Theodore Roosevelt*, Random House, New York, 2001. Paginile 61 – 65

Includ, cu precădere, catalogul activităţilor lui Roosevelt de la colegiu şi un fragment dintr-o scrisoare a viitorului preşedinte către mama sa, în care îşi schiţează obiceiurile de lucru. Calculul precis, care arată că Roosevelt dedica temelor şcolare un sfert din ziua sa obişnuită, se află la pagina 64.

6. „gamă uimitoare de interese”: Morris, *Râse of Theodore Roosevelt*, p. 64.

7. Recepţia pozitivă pe care o face *Nuttall Bulletin* cărţii lui Roosevelt provine din notele de final ale lui Morris: mai exact, nota 37 din capitolul intitulat „The Man with the Morning in His Face”.

8. „Unul dintre cei mai pricepuţi”: Morris, *Râse of Theodore Roosevelt*, p. 67.l-am atribuit această evaluare lui Morris, deşi este oarecum indirectă, căci autorul susţine, de fapt, aici că tatăl lui Roosevelt trebuie să fi avut acest sentiment faţă de fiul său, după publicarea cărţii *The Summer Birds of the Adirondacks*.

9. „Timpul petrecut la birou”: Morris, *Râse of Theodore Roosevelt*, p. 64.

Memoraţi un pachet de cărţi

10. Citatele din Daniel Kilov provin din corespondenţa personală. Unele informaţii legate de evoluţia sa provin din biografia lui existentă Online, http://*mentalathlete.wordpress.com*/*about*/, şi din Lieu Thi Pham, „În Melbourne, Memory Athletes Open Up Shop”, ZONet, 21 august 2013, http://www.*smartplanet.com*/*blog*/*global-observer*/*înmelbourne-memory-athletes-open-up-shop*/. Mai multe detalii despre punctajele lui Kilov (reuşitele în memorare),

obţinute la cele două campionate la care a fost medaliat, pot fi găsite pe site-ul World Memory Statistics: http://www.*worldmemory-statistics.com/competitor.php*? *id = ii02*.

11. Joshua Foer, *Moonwalking with Einstein*: *The Art and Science of Remembering Everything*, Penguin, New York, 2011.

12. „Am descoperit că una dintre cele mai mari”: Benedict Carey, „Remembering, as an Extreme Sport”, *New York Times*, Well Blog, 19 mai 2014.

13. Pentru conexiuni mai interesante între memorare şi gândirea generală, a se vedea: *The Art of Memory* de Frances A. Yates, care a fost publicată prima oară în 1966. Cea mai accesibilă versiune pare a fi frumoasa ediţie din 2001, publicată de University of Chicago Press.

Regula 3

1. „Cel mai conectat om din lume”, „Eram epuizat”, „Până la finalul primei săptămâni”, „Sfârşitul a venit prea curând” şi informaţii generale despre experimentul lui Baratunde Thurston: din articolul lui Baratunde Thurston, „UmPlug”, care a apărut în numărul din iulie-august 2013 al *Fast Company*, http://*wwwfasteompany.com/3012521/umplug/baratunde-thurston-leaves-the-intemet*.

2. Referinţa la utilizarea platformei Twitter de către Thurston vizează mesajele din 13 martie 2014, postate cu numele de utilizator Twitter Baratunde.

3. „Ceea ce m-a atras iniţial la Facebook a fost divertismentul”, „[Când] mi-am făcut cont prima oară” şi „[Folosesc] Facebook deoarece”: extrase din secţiunile de comentarii ale următoarelor două postări pe blog pe care le-am scris în toamna lui 2013:

„Why I’m (Still) Not Going to Join Facebook: Four Arguments That Failed to Convince Me”, http://*calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-tooin-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/*.

„Why I Never Joined Facebook”,

http://*calnewport.com/ blog/20 i3/op/i8/why-i-never-joined-facebook/*.

4. Pentru mai multe detalii despre Forrest Pritchard şi Smith Meadows Farms: http://*smithmeadows.com/*.

Aplicaţi legea puţinelor lucruri vitale în obiceiurile legate de internet

5. „Cine spune că fanii mei vor să primească veşti de la mine”: dintr-un discurs al lui Malcolm Gladwell care a avut loc la International Digital Publishing Forum, din cadrul Bookexpo America Convention, organizat în mai 2013, în New York City. Un rezumat al discursului, inclusiv citatele din care am redat fragmente în acest capitol şi nişte fragmente video pot fi găsite în „Malcolm Gladwell Attacks NYPL: «Luxury Condus Would Look Wonderful There»”, *Huffington Post*, 29 mai 2013. http://www.*huffingtonpost.com/20 i3/03/2 p/malcolm-gladweU-attacks-n333304 i.html*.

6. „Nu trimit tweeturi” şi „Este uimitor cât de exagerat de accesibili”: din următorul interviu cu Michael Lewis: Nicole Allan, „Michael Lewis: What I Read”, *The Wire*, 1 martie 2010.http://www.*thewire.com/entertainment/2010/ 03/michael-lewis-what-i-read/20 z/*.

7. „Iar acum, aproape unan mai târziu”: din „Why Twitter Will Endure” de David Carr pentru *New York Times*, în ianuarie 2010: http://*mm. nytimes.cOm/2010/01/03/weekin review/ojcarr.html*.

8. „Twitter este precum cocaina pentru cei dependenţi de media”: dintr-un articol online, scris pentru site-ul *New Yorker*. George Packer, „Stop the World”, *The New Yorker*, 29 ianuarie 2010, http://*xmw. newyorker.com/online/blogs/ Georgepacker/2010/oi/stop-the-world.html*.

9. *Legea celor câteva elemente xntale* este discutată în numeroase surse. Cartea din 1998 a lui Richard Koch, *The 80/20 Principie* (Crown, New York, 1998), pare a fi contribuit la reintroducerea ideii pe piaţa afacerilor. Mega

bestsellerul din 2007 al lui Tim Ferriss, *The 4-Hour Workweek* (Crown, New York, 2007), a popularizat-o mai mult, mai ales în rândurile comunităţii de antreprenori din tehnologie. Pagina Wikipedia despre principiul Pareto conţine un bun rezumat al diverselor contexte în care se aplică această idee generală (multe dintre exemplele mele sunt extrase de aici): http://*en.wikipedia.org*/*wiki*/*Paretoprinciple*.

Renunţaţi la social media

10. „Totul este mai incitant când e o petrecere" şi informaţii generale despre „petrecerea de ambalare" a lui Ryan Nicodemus: „Day 3: Packing Party", *The Minimalists*, http://*wxm*. *theminimalists.com*/*2 ldays*/*day3*/.

11. Statistica legată de numărul mediu de persoane care te urmăresc pe Twitter provine din: „Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone and 208 Followers", *Telegraph*, 11 octombrie 2012, http://*wxm*. *telegraph.co.uk*/

technology/*news*/*9601327*/*Average-Twitter-user-is-an-American-woman-with-an-iPhone-a*nd-*2 o8-followers.html*.

12. Fiţi rezervaţi cu privire la această statistică. Un număr mic de membri Twitter sunt urmăriţi de atât de mulţi oameni, încât media ajunge să fie distorsionată, mărindu-se. Probabil mediana ar fi mult mai scăzută. Dar, ambele statistici includ utilizatori care şi-au creat cont doar pentru a încerca serviciul sau pentru a citi mesajele postate şi care nu au făcut niciodată o încercare serioasă de a atrage oameni care să îi urmărească sau de a scrie mesaje. Dacă ne-am limita atenţia la cei care postează mesaje şi doresc să fie urmăriţi, atunci numărul persoanelor care îi urmăresc ar fi mai mare.

Nu folosiţi internetul pentru a vă distra

13. „Să ne gândim la un londonez care", „marea şi profunda greşeală", „în acele şaisprezece ore este liber" şi „Ce? Spuneţi că investindu-vă total energia": din capitolul 4, în Arnold Bennett, *How to Live on 24 Hours a Day*.

Publicată iniţial în 1910. Citatele sunt din versiunea gratuită a textului, existentă în format HTML, pe Project Gutenberg: http://www.*gutenberg.org/files/ 2274/2274-h/ 2274-h.htm*.

Regula 4

1. „Oamenii ar trebui să se bucure de vreme vara" şi notele generale despre decizia lui Jason Fried de a face ca 37 signals (acum Basecamp) să adopte o săptămână de lucru de patru zile: „Workplace Experiments: A Month to Yourself".

Signal v. *Noise*, 31 mai 2012, https://*signalvnoise.com/ posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself*.

2. „Aglomerarea a 40 de ore în patru zile": dintr-o critică de pe *Forbes.com*, ţintită spre Fried: Tara Weiss, „Why a Four-Day Work Week Doesn't Work", *Forbes*, 18 august 2008, www.*forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-xtw0818 workweek.html*.

3. „Scopul săptămânii de lucru de patru zile" şi „Puţini oameni lucrează chiar şi opt ore pe zi": din răspunsul lui Fried pe blogul companiei sale: „Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week", *Signal* v. *Noise*, *20* august 2008, http://*signalvnoise.com/posts/120 p-forbes-misses-the-point-o f-the-4-day-work-week*.

4. „Luam cinci zile la rând": de pe blogul companiei lui Fried: „Workplace Experiments", https://*signalvnoise.com/ posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself*.

5. „Cum ne putem permite": dintr-un articol *Inc.com*: Jason Fried, „Why I Grave My Company a Month Off", *Inc.*, 22 august 2012,http://www.*inc.com/magazine/20120 p/ jason-fried/why-company-a-month-ojf.html*.

6. Notele legate de câte ore pe zi de practică deliberată simt posibile provin de la pagina 370, din K.A. Ericsson, R.T. Krampe şi C. Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100.3 (i993) pp. 363 –

406.

Programaţi-vă fiecare minut al zilei

7. Statisticile privind obiceiurile legate de vizionarea emisiunilor TV în Marea Britanie provin din acest articol din *Guardian*, de Mona Chalabi, publicat pe 8 octombrie 2013:

„Do We Spend More Time Online or Watching TV?”, http://www.*theguardian.com*/*politics*/*reality-check*/*2013*/*oct*/*08*/ *spend-more-time-online-or-watching-tv-intemet*.

8. Articolul de Laura Vanderkam din *Wall Street Journal*: „Overestimating Our Overworking”, 29 mai 2009, http://*online*.
wsi.com/*news*/*articles*/*ZB124333233998464403*.

9. „Cred că subestimezi mult prea mult”: din comentariul 6 la postarea de blog „Deep Habits: Plan Your Week în Advance”, 8 august 2014» http://*calnewport.com*/*blog*/*2014*/ *08*/*08*/*deep-habits-plan-your-week-in-advance*.

Încheiaţi munca la 17: 30

10. „Miturile şi datele înspăimântătoare abundă” şi informaţiile generale despre deprinderea Radhikăi Nagpal bazată pe productivitatea programului fix: „The Awesomest 7-Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Tenure-Track Faculty Life”, *Scientific American*, 21 iulie 2013, http://*blogs*.
scientificamerican.com/*guest-blog*/*2013*/ *07*/*21*/*the-awesomest-j-year-postdoc-or-how-i-leamed-to-stop – worrying-a*nd-*love-the-tenure-track-faculty-life*/.

11. Estimarea lui Matt Welsh privind numărul tipic de călătorii făcute de profesorii universitari aflaţi la începutul carierei: „The Fame Trap”, *Volatile and Descentralizând*, *4* august 2014 – http://*matt-welsh.blogspot.com*/*2014*/*08*/*the-fame-trap.html*.

12. Numărul din *Science* pe a cărui copertă apare munca Radhikăi Nagpal: http://www.*sciencemag*.
OTG/*content*/*343*/*6172*. *toc*; *Science* 343.6172 (14 februarie 2014), pp. 701 – 808.

Deveniţi greu de găsit

13. „Ne erodăm încet capacitatea de a explica”: John Freeman, *The Tyranny of E-mail*: *The Four-Thousa*nd-*Year Journey to Your Inbox*, Scribner, New York, 2009, p. 13.

14. Pentru a vedea filtrele mele destinate expeditorilor în acţiune: http://*calnewport.com*/*contact*/.

15. „Aşadar, când i-am trimis e-mail lui Cal să îl întreb”: Jocelyn Glei, „Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload”, 99U, http://*99u.com*/*articles*/*7002*/ *stop-the-insanity-how-to-crush-communicaţion-overload*.

16. „La un moment dat, numărul oamenilor care îl contactau” şi alte detalii despre filtrele lui Clay Herbert şi Antonio Centeno: Michael Simmons, „Open Relationship Building: The 15-Minute Habit That Transforms Your Network”, *Forbes*, 24 iunie 2014, http://www.*forbes.com*/*sites*/*michaelsimmons*/*2014*/*06*/*24*/*open-relationshipbuilding-the-iş-minute-habit-that-transforms-your-network*/.

17. Remarcaţi că acest articol de pe *Forbes.com* discută, de asemenea, genul de filtru pe care îl folosesc eu în selectarea expeditorilor. (I-am sugerat denumirea de „filtrare a expeditorilor” autorului articolului, Michael Simmons, care este totodată un vechi prieten de-al meu.)

18. „Deprindeţi obiceiul de a lăsa să se întâmple mici lucruri rele”: de pe blogul lui Tim Ferriss: „The Art of Letting Bad Things Happen”, The Tim Ferriss Experiment, 25 octombrie 2007,*http://fourhourworkweek.com*/*2007*/*10*/*25*/*weapons-of-mass-distracţions-and-the-art-of-letting-badthings-happen*/.

Concluzie! „Un act extraordinar de concentrare”: dintr-un articol pentru Harvard *Gazette*: Walter Isaacson, „Dawn of a Revolution”, septembrie 2013. http://*news*.*harvard.edu*/*gazette*/ *story*/*ioi-*/*op*/*dawn-of-a-revolution*/.

2. „Singura trăsătură care îl diferenţia [pe Gates de Allen] era concentrarea”: Walter Isaacson, *The Inovators*, Simon and Schuster, New York, 2014 [Carte apărută şi în limba română cu titlul *Inovatorii*, traducere de Dan

Crăciun, Editura Publica, Bucureşti, 2015 – n.r.]. Citatul provine de la minutul 9: 55, Capitolul 6 al Părţii a doua a versiunii audio integrale a cărţii, de pe *Audible.com*.

3. Detaliile poveştii despre Bill Gates provin în principal din Isaacson, „Dawn of a Revolution”, articol pe care Walter Isaacson l-a extras (modificându-l) din *Inovators*. Însă am extras totodată câteva detalii contextuale din excelenta biografie de afaceri din 1994 a lui Stephen Manes. Stephen Manes, *Gates*: *How Microsoft’s Mogul Reinvented an Industry – and Made Himself the Richest Man în America*, Doubleday, New York, 1992.

4. Cal Newport, *Se Good They Can’t Ignore You*: *Why Skill Trumps Passion in the Quest for Work You Love*, Business Plus, New York, 2012.

5. Puteţi găsi o listă cu lucrările mele din domeniul ştiinţei calculatoarelor, organizate pe ani, pe site-ul meu academic: http://*people*. *ce*. *Georgetown.edu*/*-cnewport*. Lucrările publicate din anul în care m-am dedicat noţiunii de profunzime se regăsesc sub 2014. Remarcaţi că cei care se ocupă de teoria ştiinţei calculatoarelor, cum este cazul meu, publică, în principal, în cadrul unor conferinţe competitive, nu în jurnale, şi că avem tendinţa de a enumera autorii alfabetic, nu în ordinea contribuţiilor.

6. „Voi duce o viaţă focalizată”: Gallagher, *Rapt*, p. 14.